

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Gestión del riesgo empresarial en la atención del cliente:
Caso de la empresa de transportes Mi Chaperito, 2016**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciada en Gestión, con mención
en Gestión Empresarial presentada por:**

GONZALEZ GARCIA, Ada Isabel

20083089

Asesorada por: Dra. Marta Tostes Vieira

Lima, 05 de junio del 2017

La tesis

GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE: CASO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES MI CHAPERITO, 2016

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado
Dr. Levy del Águila Marchena

Asesora de la Tesis
Dra. Marta Tostes Vieira

Tercer Jurado
Ing. Noé Bilibio Noce

A mi familia por todo su amor, trabajo y sacrificio a lo largo de esta etapa. Por siempre motivarme a ser una mejor profesional, y por apoyarme en cada momento difícil de la carrera. A mis compañeros de aventura Jessica Leguía y Mauitas por su apoyo incondicional durante el desarrollo de esta tesis, y por hacer de esta tesis también suya. Finalmente a mi asesora, la Dra. Marta Tostes por involucrarse completamente en el desarrollo de esta investigación, y por motivarme a través de la exigencia.

Ada Isabel Gonzalez García



TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Delimitación del tema	3
2. Problema de la investigación.....	3
3. Preguntas y objetivos de la investigación.....	6
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad y alcance de la investigación	9
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE.....	10
1. Antecedentes de la gestión del riesgo.....	10
2. Gestión del riesgo: definición y características	11
3. Procesos de la Gestión del riesgo	12
3.1. Procesos para la gestión del riesgo en una empresa	12
3.2. Procesos para la gestión del riesgo en un proyecto	16
4. ISO 31000 – Gestión del Riesgo	26
4.1. Gestión por procesos para la gestión de riesgos.....	27
4.2. Atención al cliente.....	31
5. Construcción de herramienta teórica.....	32
CAPITULO III: SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN EL PERÚ Y SEGURIDAD VIAL (2006-2016)	35
1. El sistema de transporte terrestre en el Perú.....	35
1.1. Características del parque automotor	35
1.2. Concentración del parque automotor	37
1.3. Infraestructura vial	37

1.4.	Accidentes de tránsito en el Perú	40
1.5.	Empresas de transporte de pasajeros en el Perú	40
2.	ISO 39001: Seguridad vial	41
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO		44
1.	Mi Chaperito, descripción de la empresa	44
1.1.	Análisis externo	46
1.2.	Análisis interno	47
2.	Metodología de la investigación.....	50
2.1.	Alcance del estudio	51
2.2.	Diseño metodológico y herramientas de recojo de información.	51
3.	Análisis de la gestión del riesgo en la atención al cliente, caso de la empresa de transportes Mi Chaperito.	56
3.1.	Planificación de la gestión del riesgo	56
3.2.	Identificación de riesgos.....	60
3.3.	Análisis cualitativo de los riesgos	71
3.4.	Análisis cuantitativo de los riesgos	81
3.5.	Análisis de riesgos sobre los objetivos estratégicos	91
CONCLUSIONES		97
RECOMENDACIONES		99
REFERENCIAS		101
ANEXO A: FLOTA DE VEHÍCULOS		106
ANEXO B: MATRIZ DE RECOJO DE INFORMACIÓN		108
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA 001		112
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA 002		117
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA 003.....		120
ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA 004.....		123
ANEXO G: GUÍA DE ENTREVISTA 005		125
ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA 006		127

ANEXO I: LISTADO CLIENTES CORPORATIVOS	130
ANEXO J: COTIZACIÓN ASESORÍA LEGAL PENAL Y CIVIL	132
ANEXO K: PÓLIZA DE SEGURO VEHÍCULAR	133
ANEXO L: MATRIZ DE CONSISTENCIA	134
ANEXO M: DIAGRAMA DE RED DE LA INVESTIGACIÓN	138
ANEXO N: RANKING DE EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN ACCIDENTES DE TRÁNSITO, 2015	139



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales causas de mortalidad en el mundo, 2014-2030.....	5
Tabla 2. Países elegidos de Sudamérica: Parque automotor y mortalidad estimada, 2009	5
Tabla 3. Características del ERM frente a la gestión del riesgo tradicional.....	10
Tabla 4. Matriz de probabilidad e impacto.....	21
Tabla 5. Rango de Estimaciones de Costos del Proyecto.....	22
Tabla 6. Perú: Estado de red vial según pavimentación, 2015	38
Tabla 7. Perú: Índice de calidad de infraestructura, 2008-2014.....	39
Tabla 8. Perú: Víctimas de accidentes de tránsito fatales, 2009 – 2014.....	40
Tabla 9. Perú: Parque automotor de empresas de transporte de pasajeros, 2006-2012.....	41
Tabla 10. Mi Chaperito: Matriz FODA.....	49
Tabla 11. Mi Chaperito: Matriz de identificación de riesgos	62
Tabla 12. Mi Chaperito: Listado general de riesgos operativos y comerciales	64
Tabla 13. Mi Chaperito: Matriz de Causa/Evento/Riesgo.....	66
Tabla 14. Clasificación de impacto final	73
Tabla 15. Escalas referenciales de impacto	74
Tabla 16. Mi Chaperito: Impacto de riesgos en el proceso de transportes	74
Tabla 17. Mi Chaperito: Impacto de riesgos en el proceso de gestión comercial y ventas..	76
Tabla 18. Mi Chaperito: Riesgos clasificados según impacto negativo.....	77
Tabla 19. Mi Chaperito: Riesgos clasificados según impacto positivo.....	79
Tabla 20. Escala referencial de probabilidad	79
Tabla 21. Mi Chaperito: Severidad de los riesgos en la atención al cliente.....	80
Tabla 22. Mi Chaperito: Listado de riesgos priorizados por severidad.....	82
Tabla 23. Mi Chaperito: Valor monetario esperado en soles (EMV S/.)	83
Tabla 24. Mi Chaperito: Escenarios para el análisis de supuestos.....	84
Tabla 25. Mi Chaperito: Resumen de costos por riesgo.....	89
Tabla 26. Mi Chaperito: Matriz de relación Riesgo/Objetivo estratégico.....	92
Tabla 27. Mi Chaperito: Estrategias tentativas para la gestión de riesgos.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Perú: Causas de accidentes de tránsito, 2008.....	6
Figura 2. Procesos de la gestión del riesgo en empresas.....	12
Figura 3. Mapa de riesgos	14
Figura 4. Procesos de la gestión de riesgos en proyectos.....	26
Figura 5. Conceptos en la gestión por procesos	30
Figura 6. Proceso de identificación y análisis de los riesgos.....	33
Figura 7. Perú: Parque automotor, 2008-2012	36
Figura 8. Perú: Número de habitantes por vehículos, 1995-2012.	37
Figura 9. Perú: Distribución de la red vial, 2012	38
Figura 10. Ciclo de mejora continua PDCA para la Seguridad Vial.....	42
Figura 11. Diagrama de red metodológica, parte 1.	53
Figura 12. Diagrama de red metodológica, parte 2	54
Figura 13. Diagrama de red metodológica, parte 3.	55
Figura 14. Mi Chaperito: Estructura organizacional, 2016	58
Figura 15. Mi Chaperito: Mapeo de procesos, 2016	58
Figura 16. Mi Chaperito: Mapeo de procesos en la atención al cliente, 2016.....	60
Figura 17. Mi Chaperito: Matriz de probabilidad e impacto.....	72

LISTADO DE ACRÓNIMOS

EIRL	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
PMI	Project Management Institute
BCM	Business Continuity Management
OMS	Organización mundial de la Salud
VIH	Virus de inmunodeficiencia humana
SIDA	Síndrome de inmunodeficiencia adquirida
AR	Alto Rendimiento
OPS	Organización Panamericana de la Salud
ISO	Organización Internacional de Estandarización
WACC	Coste medio del capital
PDCA	Plan-do-check-act (Ciclo de mejora continua)
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones
SUTRAN	Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías
IPA	Índice de participación en accidentes de tránsito
PBI	Producto Bruto Interno
PNP	Policía Nacional del Perú
SOAT	Seguro obligatorio del automóvil
ERM	Enterprise Risk Management
CNSV	Consejo Nacional de Seguridad Vial
EMV	Valor monetario esperado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso busca analizar la gestión del riesgo en la atención al cliente, y su relación con el logro de los objetivos estratégicos para la empresa “Transportes Mi Chaperito EIRL” en el periodo 2016. Para alcanzar el objetivo de la investigación se desarrollaron cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta y delimita el tema a investigar. En función a esto se definen las preguntas y objetivos, y se detalla la importancia y relevancia que tiene el tema investigado para la gestión empresarial.

En el segundo capítulo se elabora un marco conceptual que permite definir qué es la gestión del riesgo en la gestión estratégica empresarial, cuáles son sus procesos y la importancia que tiene para la gestión empresarial. Para ello se contrastan dos enfoques de riesgo, el enfoque de la gestión de riesgos aplicado a unidades de negocio, y el enfoque de gestión de riesgos aplicado a proyectos. Tomando en cuenta los dos enfoques se propone un modelo teórico que permite un análisis integral de los riesgos en las empresas.

En el siguiente capítulo se analiza el contexto de la empresa en la que se pondrá a prueba el modelo teórico. Este análisis permite comprender la situación del sistema de transportes en el Perú durante la última década, sus características y efectos en temas de seguridad vial. Este análisis del contexto evidencia la necesidad de invertir esfuerzos en gestionar los riesgos en este sector, y demuestra su relevancia no solo para la misma empresa, sino también para todos los actores comprendidos en sus operaciones.

En el cuarto capítulo se presenta a la empresa y desarrolla la metodología de investigación mediante la cual se pondrá a prueba el modelo conceptual. La aproximación de la investigación se realiza mediante la metodología de estudio de caso y el enfoque utilizado es principalmente cualitativo, ya que prevalece el recojo de la información a través de entrevistas a profundidad. La investigación concluye con la aplicación del modelo conceptual propuesto en el capítulo tres para los procesos de atención al cliente. La identificación de riesgos y la aplicación del análisis cualitativo y cuantitativo permiten la definición de una lista de riesgos priorizados para la gestión empresarial. Los riesgos priorizados fueron relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa con la finalidad de comprender el efecto de los primeros sobre los segundos. Finalmente este análisis permite recomendar posibles estrategias de gestión de riesgos para el caso de estudio.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de tomar decisiones en un mercado cada vez más complejo y dinámico puede llegar a ser muy desconcertante. La premura de estas decisiones puede generar en algunas ocasiones efectos negativos en la empresa o hasta poner en riesgo la continuidad de la misma. Esto suele ocurrir cuando las empresas no gestionan adecuadamente sus riesgos.

Si bien el riesgo forma parte de la vida empresarial, gestionarlo adecuadamente es imprescindible para obtener beneficios y generar valor para el accionista. Una gestión eficiente de riesgos puede permitirle a la empresa generar ahorros a través de un manejo eficiente de sus operaciones, así como maximizar sus ganancias a través de la gestión eficiente de sus oportunidades. Sin embargo, a pesar de los beneficios que genera la gestión del riesgo, las empresas no le prestan la importancia que merece, muchas veces porque no conocen sus riesgos a profundidad, y otras porque consideran que gestionarlos implica una inversión alta y no prioritaria para la gestión de la empresa.

En la actualidad, las nuevas tendencias de la gestión de riesgos proporcionan herramientas para evaluar y medir los riesgos a los que las empresas están sometidos por su operación; estas nuevas tendencias se orientan a la importancia de gestionar los riesgos con un enfoque stakeholders, es decir, una gestión que considere los riesgos en base a sus clientes, proveedores, competidores, comunidad, entre otros actores. En este sentido, la evolución de la gestión de riesgos ha permitido que se establezcan acciones, ya no aisladas, sino integradas, que sirven para identificar, calificar, evaluar y monitorear todos los riesgos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El enfoque integral de la gestión del riesgo permite a las empresas gestionar sus riesgos según su giro del negocio, por ejemplo, una empresa del rubro financiero puede estar más expuesta a riesgos de tipo de cambio, o riesgos de crédito; sin embargo, una empresa del rubro minero podría estar expuesta con mayor severidad a los riesgos de tipo social o medio ambiental. Esto lo determinaría el giro del negocio y el contexto en el cual se encuentre la empresa.

En un contexto como el del Perú en términos de transporte y seguridad vial se hace aún más imprescindible contar con estrategias claras de gestión de riesgos. Los altos índices de siniestralidad y mortalidad por causa de accidentes de tránsito, sustentan lo indicado. Por ello, esta investigación desarrollará la gestión del riesgo desde unos de los contextos más complejos del país, el sistema de transportes peruano, y se desarrollará a través de un análisis aplicativo,

para lo cual se propone la metodología de estudio de caso a la empresa de transportes Mi Chaperito, empresa dedicada al transporte corporativo, turístico y ejecutivo en el Perú.

El estudio de caso tendrá un alcance principalmente descriptivo ya que tendrá como objetivo identificar y analizar la gestión del riesgo en los procesos principales de la empresa mencionada para el periodo del 2016, y los procesos que se seguirán para identificar y analizar los riesgos de la empresa están diseñados para ser realizados con un enfoque cualitativo (procesos de planificación de la gestión del riesgo, identificación de riesgos y análisis cualitativo de riesgos), y cuantitativa (proceso de análisis cuantitativo de riesgos). La principal herramienta de recojo de información utilizada desde el proceso de planificación hasta el proceso de análisis cualitativo son las entrevistas a profundidad, y en el análisis cuantitativo se desarrollará un análisis de costos de los riesgos prioritarios, para lo cual se utilizarán históricos de costos, cotizaciones, e información interna de la empresa.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El primer capítulo presenta y delimita el tema a investigar. Bajo dicho fin, se procederá a exponer el problema de la investigación, del cual se definen las preguntas y objetivos, y a detallar la importancia y relevancia que tiene el tema investigado para la gestión empresarial.

1. Delimitación del tema

Según Bolaños (2011), se reconoce cada vez más la necesidad de que los métodos de dirección estratégica involucren a la gestión de riesgos como una parte fundamental dentro del proceso de administración empresarial. El objetivo es contribuir a la mejora de los indicadores de eficiencia y eficacia de la empresa, lo cual se logra mediante la administración segura de los procesos para que estos permanezcan sostenibles en un mercado cada vez más competitivo. (Elejalde Alvarez, 2012)

Por otro lado, una gestión de riesgos eficiente en las empresas también se ve reflejada directamente en la generación de valor para los clientes y la sociedad. Esto se logra manteniendo un carácter proactivo en la gestión, y tomando decisiones anticipadas a los cambios del mercado y el contexto de la empresa (Almaguer-Oro & Pérez-Bauta, 2012).

Para realizar un análisis aplicativo del tema se propone la metodología de estudio de caso a la empresa de transportes Mi Chaperito, empresa dedicada al transporte corporativo, turístico y ejecutivo en el Perú.

2. Problema de la investigación

Acorde a lo expuesto en el apartado anterior, la gestión del riesgo empresarial abarca principalmente un análisis de supuestos, por ello el problema de la investigación se sustenta en la probabilidad de que la empresa en estudio pueda verse afectada por eventos no planificados (riesgos) que constituyan obstáculos para el logro de sus objetivos estratégicos; o que estos eventos no sean aprovechados cuando son oportunidades (riesgos positivos). Así lo señala MC1, especialista en gestión estratégica empresarial (ver [Anexo F](#)) al indicar que la probabilidad de que se den hechos no planificados se fortalece por la inexistencia de un plan de gestión de riesgos en la dirección estratégica. (Comunicación personal, 05 de octubre, 2016)

Según una investigación realizada por el Project Management Institute (en adelante PMI) el 88% de las empresas de alto rendimiento suelen usar técnicas de la gestión del riesgo como parte de sus procesos estratégicos (Project Management Institute, 2013), esto evidencia que la gestión del riesgo es en la actualidad una de las claves para diferenciar a las empresas que buscan crecer y mantenerse en el tiempo.

Si bien las empresas deberían contar con un sistema de gestión estratégica que trabaje la gestión del riesgo en todos los procesos, para una empresa que brinda servicios como la del caso en estudio, en un contexto como el de nuestro país en términos de transporte y seguridad vial, se hace aún más imprescindible contar con herramientas de prevención del riesgo. Esto, debido a que los factores externos a los cuales está expuesta podrían impedir el logro de sus objetivos y generar un alto impacto social.

Según la Organización Mundial de la Salud (en adelante, OMS), cada 25 segundos fallece una persona, mientras que otras 40 personas sufren traumatismos como consecuencia de accidentes de tránsito. De dichas defunciones, 90% son originadas en los llamados países en vías de desarrollo, es decir, de ingresos bajos y medios, como es el caso de Perú (Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2015).

La mortalidad efecto de los accidentes de tránsito tiene un importante impacto sobre la salud y el desarrollo de la sociedad, además significa una alta carga económica para los países a los que afecta. En la actualidad, por ejemplo, se estima que los traumatismos causados por accidentes de tránsito generan costos aproximados del 3% del PIB nacional, muchas veces llegando a alcanzar el 5% en los países menos desarrollados (Organización Panamericana de la Salud, 2016)

Como se muestra en la Tabla 1, el traumatismo por accidente de tránsito ha sido una de las principales causas de mortalidad en el mundo. En el año 2014 este factor se convirtió en la causa número 9 de mortalidad en el mundo y se proyecta que la cifra de decesos por esta causa aumente anualmente, alcanzando ser la causa número 5 para el año 2030 (Chía Ramírez & Huamaní Antonio, 2016)

Tabla 1. Principales causas de mortalidad en el mundo, 2014-2030

N°	Principales causas, 2014	%	N°	Principales causas, 2030	%
1	Enfermedad isquémica del corazón	12.20%	1	Enfermedad isquémica del corazón	12.20%
2	Enfermedad cerebrovascular	9.70%	2	Enfermedad cerebrovascular	9.70%
3	Infecciones de las vías respiratorias inferiores	7.00%	3	Enfermedad pulmonar obstructiva crónica	7.00%
4	Enfermedad pulmonar obstructiva crónica	5.10%	4	Infecciones de las vías respiratorias inferiores	5.10%
5	Enfermedades diarreicas	3.60%	5	Traumatismo por accidente de tránsito	3.60%
6	VIH/SIDA	3.60%	6	Cánceres de la tráquea, los bronquios y el pulmón	3.50%
7	Tuberculosis	2.50%	7	Diabetes mellitus	2.50%
8	Cánceres de la tráquea, los bronquios y el pulmón	2.30%	8	Enfermedad cardíaca hipertensiva	2.30%
9	Traumatismo por accidente de tránsito	2.20%	9	Cáncer al estómago	2.20%
10	Otras causas	51.80%	10	Otras causas	51.90%

Adaptado de: OMS (2014)

Por otro lado, según la Organización Panamericana de la Salud, en adelante OPS, una de las principales causas de los accidentes de tránsito en el mundo es el tamaño del parque automotor del país en evaluación. Como se observa en la Tabla 2, a pesar de que el Perú es uno de los países con menor tamaño de parque automotores es el segundo país con mayor tasa de mortalidad por accidentes de tránsito de Sudamérica. En el año 2009, solo fue superado por Venezuela, cuyas víctimas mortales fueron casi el doble que las de Perú, debido a que la concentración del parque automotor es mayor (Organización Panamericana de la Salud, 2009)

Tabla 2. Países elegidos de Sudamérica: Parque automotor y mortalidad estimada, 2009

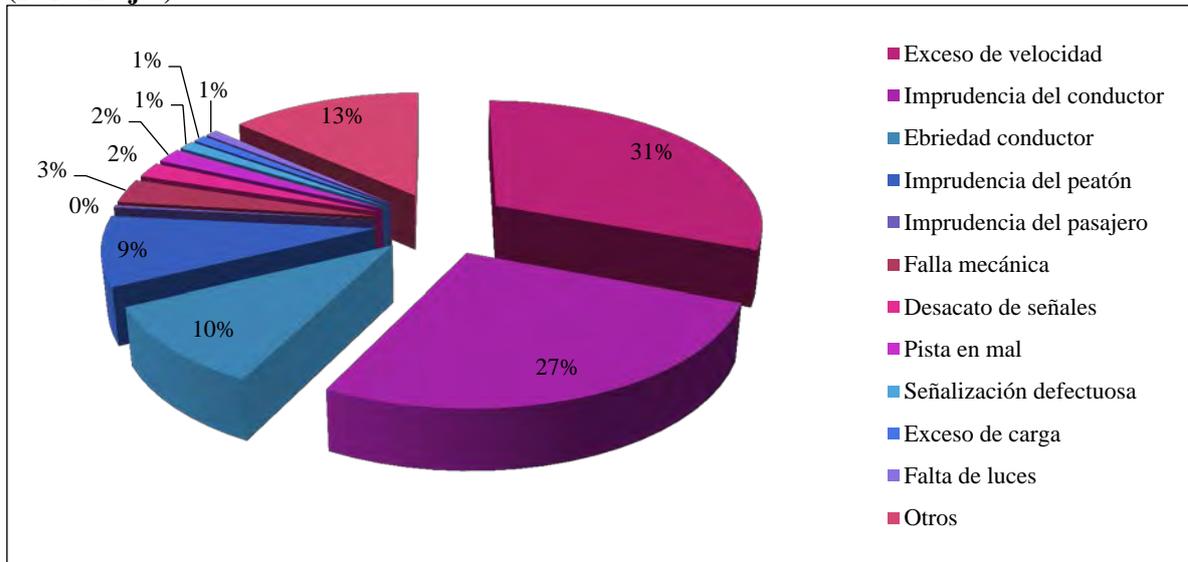
País	Total población (millones)	Vehículos (millones)	Víctimas mortales	Mortalidad estimada por 10,000 habitantes
Argentina	39.5	12.4	5,281	13.7
Brasil	191.8	49.6	35,155	18.3
Bolivia	9.5	0.7	1,394	16.7
Chile	16.6	2.8	2,280	13.7
Colombia	46.2	5	5,409	11.7
Ecuador	13.3	1	2,341	11.7
Paraguay	6.1	0.6	854	19.7
Perú	27.9	1.4	3,510	21.5
Uruguay	3.3	1	145	4.3
Venezuela	27.7	4	6,031	21.8

Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2009)

Según datos del mismo informe, la causa número uno de los accidentes de tránsito en Perú es el exceso de velocidad, seguido por la imprudencia del conductor, y luego por la

condición ética del mismo. Dichos factores suman más del 50% del total de las causas de los accidentes de tránsito en el Perú, por lo que se puede afirmar que es el factor humano la principal causa de los accidentes de tránsito en el Perú. (Organización Panamericana de la Salud, 2009)

Figura 1. Perú: Causas de accidentes de tránsito, 2008 (Porcentajes)



Fuente: Chía & Huamaní (2016)

En la actualidad, existen acciones planificadas que hacen frente a estos riesgos negativos, y que ayudan a las empresas de transportes a disminuir este riesgo operativo, y que aplicadas de manera integral se ven reflejadas en costos de la empresa. En este sentido, un estudio de gestión del riesgo empresarial para una empresa perteneciente al sector transportes es relevante no solo para para la misma, sino también para todos los actores comprendidos en el ambiente de sus operaciones (otros transportistas, peatones y sociedad en general). Por ello, la hipótesis de la investigación sugiere que la gestión del riesgo beneficia a la empresa de transportes Mi Chaperito en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

3. Preguntas y objetivos de la investigación

La interrogante general que la investigación quiere responder es cómo afecta la gestión de riesgos en la atención al cliente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa Mi Chaperito, en el periodo 2016. Para ello, se establecen tres preguntas específicas que le darán soporte a la pregunta general mencionada. Las preguntas específicas son:

PE1: ¿Qué es la gestión de riesgo para gestión estratégica empresarial, cuáles son sus procesos y qué importancia tiene dentro de la atención al cliente?

PE2: ¿Cómo se ha desarrollado el sistema de transportes peruano en la última década (2006-2016), cuáles son sus principales características y efectos en temas de seguridad vial?

PE3: ¿Cuáles son y cómo se presentan los riesgos en la atención al cliente de la empresa de transportes Mi Chaperito para el periodo 2016?

En términos de objetivos de la investigación, la investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión del riesgo en la atención de al cliente y su relación con el logro objetivos estratégicos de la empresa de transportes Mi Chaperito, en el periodo del 2016. Para ello se plantearon los objetivos específicos presentados a continuación:

OE1: Definir qué es la gestión del riesgo en la gestión estratégica empresarial, sus procesos y la importancia que tiene para la atención al cliente.

OE2: Comprender la situación del sistema de transportes en el Perú durante la última década, sus características y los efectos en temas de seguridad vial.

OE3: Analizar la gestión del riesgo en los proceso de atención al cliente, para la empresa de transportes Mi Chaperito, en el 2016 y su relación con los objetivos estratégicos.

4. Justificación

La justificación de la elección del tema de investigación se presentará en base a cuatro aspectos clave en la investigación: la conveniencia del estudio, la relevancia social del tema, las implicaciones prácticas y el valor teórico.

En primer lugar, la conveniencia de la investigación se presenta ya que el tema de la gestión del riesgo está cada vez más presente en el mundo empresarial, eso lo evidencia la creciente cantidad de investigaciones y el gran alcance de su aplicación. Por ejemplo, en setiembre del 2015, la Organización Internacional de Estandarización, en adelante ISO, decidió incluir dentro de los requisitos de la norma ISO 9001 el tema de gestión de riesgos. Esto con la intención de que las empresas se fijen más en el contexto en el cual se encuentran y puedan entender que el riesgo debe ser evaluado en todos los niveles de la organización (Murray, 2016). Por otro lado, según un estudio realizado por la empresa consultora Mercer entre las empresas que integran el Fortune 1.000, “la caída del valor de las acciones de estas empresas en los últimos años se ha visto originada principalmente por una deficiente gestión del riesgo, tanto en el ámbito estratégico como en el operacional” (PriceWaterhouseCoopers, 2012, pág. 1).

Para el estudio de caso, se pudo concluir a partir de la primera etapa de la Entrevista 001 (ver Anexo C) con la Administradora de la empresa investigada Mi Chaperito (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016), que para la empresa es importante contar con un estudio de gestión del riesgo. No solo mostró su interés por el creciente valor que va adquiriendo el tema, sino también porque considera que el giro del negocio (transportes), es más propenso a la materialización de peligros y amenazas. En este sentido, la relevancia de la investigación también se sustenta en la demanda de la gerencia general a una identificación de factores de riesgo que impacten en la rentabilidad de la empresa.

El segundo aspecto del cual se justifica la investigación es la relevancia social y se sustenta en la intención de la investigación de busca generar conciencia sobre las nuevas tendencias en la gestión del riesgo para las empresas de transporte, de tal manera que esta sea un elemento proactivo y no reactivo. Además, si las empresas de transporte en general buscarán gestionar sus riesgos eficientemente, no solo verían resultados en el ámbito operativo, siendo más eficientes y generando mayor ganancia, sino que esta gestión también sería reflejada en la sociedad, por ejemplo, en una menor cantidad de accidentes de tránsito que puedan darse por factores humanos, de manera más específica, por causa del conductor.

En tercer lugar se encuentra el factor de implicaciones prácticas. Se busca utilizar herramientas de gestión para la identificación de los riesgos de la empresa Mi Chaperito, además, estas herramientas serán de utilidad para el posterior análisis y propuesta de estrategias de gestión. Los riesgos elegidos podrían ser investigados bajo una metodología cualitativa y cuantitativa. Con el resultado obtenido se podría construir un plan de gestión de riesgos para la empresa, de tal manera que esta mejore su rendimiento y trabaje cotidianamente bajo un enfoque estratégico de gestión del riesgo. Finalmente, se espera que los resultados obtenidos puedan también ser utilizados por otras empresas del sector para su mejora continua (benchmarking).

Finalmente, el factor del valor teórico se justifica ya que en el contexto empresarial peruano no se ha encontrado estudios académicos que analicen las oportunidades de aplicación de la gestión del riesgo en empresas de transporte o similares. La gran mayoría de documentación académica está enfocada a la gestión del riesgo para proyectos y, en términos de unidad de negocio, se enfocan a los riesgos que se presentan de tipo financiero u operativo (capacidad instalada). Por otro lado, según la consulta realizada el día 20 de abril del 2016, a la fecha, en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP no existen tesis aprobadas trabajadas en función a la gestión de riesgo empresarial. (Sistema de Bibliotecas PUCP, 2016).

Esto significa que el tema elegido es un campo relativamente nuevo para estudiar, y que la investigación será de valor para futuras búsquedas.

5. Viabilidad y alcance de la investigación

Mi Chaperito inició sus actividades hace más de 20 años en el rubro de transporte turístico. Con el paso de los años, esta empresa ha ido ampliando sus operaciones para atender una demanda de transporte de personal corporativo y particular. Sin embargo, con la ampliación de sus actividades, la empresa centró sus esfuerzos en atender la gestión logística del negocio, por lo que no existe información documentada que certifique que se haya realizado un trabajo de gestión estratégico con estos cambios. Esto significa un reto para la investigación, ya que la falta de información documentada hará que se utilicen otras técnicas de recopilación de información que podrían prolongar el estudio. Por ejemplo, la realización de entrevistas a profundidad.

En relación a lo mencionado, una limitación que se puede proyectar antes del desarrollo de los capítulos, es la disponibilidad que puedan tener las fuentes primarias para poder comentar y explicar sus vivencias relacionadas en el tema de investigación así como la reserva por compartir la realidad en sus empresas, para lo cual se gestionaría mediante acuerdos de confidencialidad para asegurar el acceso a la información.

La investigación tendrá un alcance de tipo exploratorio, en un inicio, y luego descriptivo. Para ello se buscará que la empresa Mi Chaperito tenga establecida 5 de los 6 procesos básicos de la gestión del riesgo que se establecen en la Guía del PMBOK del PMI (2013): primero, la planificación de la gestión del riesgo, es decir, que se defina cómo se realizan las actividades de gestión de riesgos en la empresa, en segundo lugar, la identificación de los riesgos, es decir, la determinación de todos aquellos factores que puedan afectar a la empresa. En tercer lugar, la elaboración del análisis cualitativo de los riesgos, es decir, analizar los riesgos y clasificarlos según su prioridad (probabilidad de ocurrencia e impacto). En cuarto lugar, la realización de un análisis cuantitativo de los riesgos, es decir, un análisis numérico del efecto de los riesgos identificados. Finalmente la investigación pretende desarrollar opciones y acciones que busquen mejorar las oportunidades y reducir las amenazas que afectan los objetivos de la empresa, de tal manera que aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos. Estos cinco procesos han sido tomados de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) ya que responde en gran parte a los temas demandados por la administradora de la empresa en estudio.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE

En este capítulo se describirán los fundamentos teóricos relevantes para la investigación. Por ello se define, en primer lugar, el concepto de gestión del riesgo, los cambios del concepto a lo largo del tiempo, y los procesos de para gestionar eficientemente estos riesgos. En esta última descripción se desarrollarán dos tipos de procesos para la gestión del riesgo, el primero, enfocado en unidades de negocio y empresas, y el segundo, enfocado en proyectos.

Finalmente, se hará una breve referencia de investigaciones similares, sus logros, deficiencias e importancia para la investigación.

1. Antecedentes de la gestión del riesgo

A fines de los años 40's, la gestión del riesgo empezó a tomar importancia dentro de la gestión estratégica empresarial, su aplicación en los procesos de toma de decisiones tuvo un impacto positivo en los sectores predominantes. Sin embargo, la cúspide del concepto se dio a inicios de los años 90's con el surgimiento del concepto de Gestión de Riesgo Empresarial, en adelante ERM, por sus siglas en inglés. (Dickinson, 2001).

Como se observa en la Tabla 3, el enfoque de riesgo empresarial tuvo avances importantes en la gestión empresarial, uno de los avances más importantes para la gestión empresarial fue ser considerada como parte de la estrategia del negocio. Este factor hizo que las empresas pudieran trabajar con un enfoque integrador, y a un nivel estratégico.

Tabla 3. Características del ERM frente a la gestión del riesgo tradicional

Gestión del riesgo tradicional	ERM
Riesgos individuales	Riesgos en el contexto de la estrategia del negocio
Identificación y evaluación del riesgo	Desarrollo del portafolio del riesgo
Enfoque de riesgos moderado	Enfoque en riesgos críticos
Mitigación del riesgo	Optimización del riesgo
Riesgos sin dueño	Definidas las responsabilidades del riesgo
Cuantificación del riesgo al azar	Seguimiento y medición de los riesgos

Fuente: Dickinson (2001)

De acuerdo con Dickinson (2001) para en los inicios de los años 50 ya se podía detectar, de manera oficial, la presencia de la gestión del riesgo como herramienta para la toma de decisiones, y define dos vertientes muy diferenciadas. La primera de ellas desarrollada a partir de la transferencia de riesgos, principalmente por entrada de nuevos productos a las

empresas aseguradoras (estas cubrían catástrofes naturales, accidentes, errores humanos, y hasta riesgos comerciales). Producto de este servicio nace el concepto de “*Insurance Risk Management*”.

La segunda vertiente postulada por Dickinson (2001) refiere a la gestión del riesgo desde una perspectiva holística, pragmática y de dirección. Esta gestión se basa en la reducción del riesgo a través de planes de contingencias para enfrentar aquellos eventos que se pudieran suscitar, este proceso es el *Business Continuity Management*, en adelante BCM.

Verger define al BCM como “un enfoque global e integrador del riesgo puro y aleatorio, en vistas a su análisis, a su prevención y cobertura, para salvaguardar el normal desenvolvimiento de las empresas de acuerdo a con los objetivos de la misma” (Verger, 1983, p. 72).

Esta última perspectiva incluye además la designación de un director o responsable de riesgos, el área al que lidera tenía por objetivo salvaguardar los riesgos de la empresa que puedan dañar a las personas, activos y o cambiar el normal desenvolvimiento de la actividad empresarial y a terceros; realizar una evaluación de los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa, desarrollar planes de contingencia para enfrentar las mismas; comunicar y concientizar a **todos los niveles de la empresa** de los riesgos que incurre y funcionar como vínculo entre los diferentes departamentos; además de mantenerse actualizado la información pertinente (Verger, 1983).

2. Gestión del riesgo: definición y características

Según lo revisado en el apartado anterior, en la gestión del riesgo es un término que ha sufrido muchos cambios y es tratado desde diferentes perspectivas. Para la investigación, gestionar los riesgos de una empresa es “tratar con los riesgos antes de que se vuelvan problemas. Es preocuparse de ser proactivos en vez que reactivos. Incluye planificar la forma en la que se van a gestionar los riesgos, identificar, documentar y analizar los riesgos, planificar cómo enfrentarlos, implementar los planes y luego supervisarlos.” (Buchtik, 2012, p. 5).

Con la intención de ayudar a los directivos de las empresas a alcanzar los objetivos de rendimiento y prevenir la pérdida de recursos, García & Salazar (2005) proponen la aplicación de una gestión del riesgo basada en seis capacidades las cuales se evidenciarán en la aplicación de los procesos para la gestión del riesgo, estas capacidades son: la capacidad de alinear el riesgo con la estrategia de la empresa, la capacidad de dar respuesta a los riesgos en los momentos adecuados, la capacidad de minimizar imprevistos y pérdidas a partir de la

identificación oportuna de los riesgos, la capacidad de identificar los riesgos para cada proceso de la empresa, la capacidad de sacar ventaja a las oportunidades presentadas como riesgos positivos, y finalmente la capacidad de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la obtención de información fiable y oportuna. (García & Salazar, 2005)

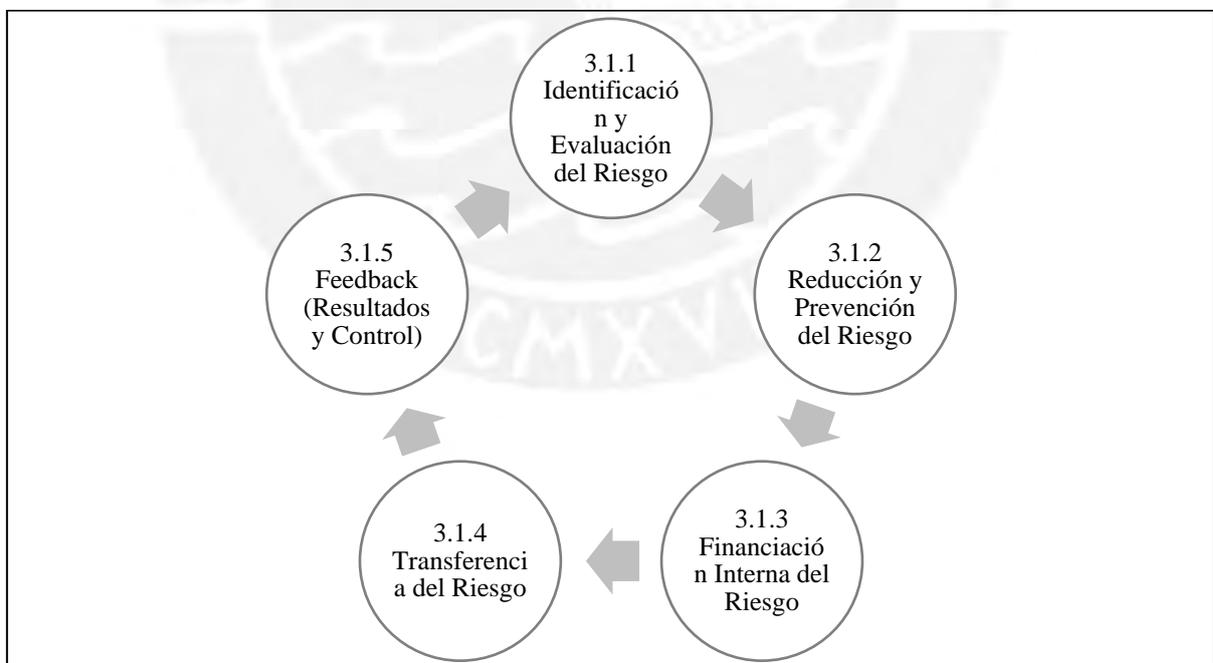
3. Procesos de la Gestión del riesgo

Existen diferentes metodologías para gestionar los riesgos. En esta investigación se expondrá dos metodologías, la primera estará basada en la gestión del riesgo en una empresa desde una perspectiva de unidad de negocio, y la segunda metodología se basará en la gestión del riesgo en proyectos. Finalmente, se argumentará la decisión de elección de una de las metodologías para el desarrollo de la investigación.

3.1. Procesos para la gestión del riesgo en una empresa

Según Pujol (2004), el proceso de la gestión de riesgos de una empresa consta de cinco etapas: la identificación de riesgos, la evaluación de riesgos, reducción de riesgos, transferencia interna de riesgos, y transferencia externa de riesgos. Estas etapas se muestran en forma cíclica como se observan en la Figura 2.

Figura 2. Procesos de la gestión del riesgo en empresas.



Adaptado de: Pujol (2004)

3.1.1. Identificación y evaluación de riesgos

La identificación y evaluación de riesgos es un proceso clave en la gestión del riesgo, tiene como base la participación activa de todos los niveles de la empresa y sigue ciertos subprocesos. El primer paso para la identificación de riesgos, es identificar las tipologías de riesgos empresariales existentes, se puede clasificar a los riesgos según su tipología en: riesgos estratégicos, riesgos operativos, riesgos financieros. Los riesgos estratégicos son los más importantes ya que influyen en el valor de la empresa y se basan en el entorno socioeconómico. Por ejemplo, cambios en la demanda de los clientes, presión competitiva, fusiones o adquisiciones de la competencia, cambios legislativos, etc. Los riesgos operativos están asociados al desarrollo cotidiano de la empresa. Algunos de los riesgos operativos más comunes son: fallas en los sistemas de información, sistemas de control, interrupción de la cadena de suministro, o pérdida de personal clave en la empresa. En tercer lugar, los riesgos financieros son aquellos que tienen una influencia directa en los estados financieros de la empresa. Los riesgos financieros más comunes son los de tipo de cambio y los riesgos de crédito, sin embargo, son los más sencillos de prever a través de seguros.

Pujol (2004), propone tres herramientas para la identificación de los riesgos en base a su clasificación, en primer lugar, las visitas de inspección, las cuales significan realizar un reconocimiento de las instalaciones para evaluar los procesos claves de la empresa. La segunda herramienta es la entrevista de enfoque. Este tipo de entrevistas se utilizan con los colaboradores que tienen una visión integral y estratégica de la empresa, con el objetivo de conocer el negocio de forma exhaustiva. Y finalmente, la última herramienta son los Workshops o dinámicas grupales. Una vez que se haya obtenido la información individual de cada uno de los participantes, es beneficioso identificar lo común en los resultados, realizar una valoración de las respuestas de cada uno, e identificar a los riesgos que siendo significativos no tienen una cobertura adecuada.

Luego de identificar a los riesgos según su clasificación, se deben analizar sus posibles consecuencias. En ciertas ocasiones las consecuencias resultan evidentes, sin embargo, en muchos casos se requiere la intervención de diferentes áreas para poder realizar este tipo de análisis (Neil, 2012). Una herramienta para este análisis es el *mapa de riesgo o matriz de tolerancia al riesgo*. Esta herramienta sugiere las prioridades de actuación sobre los riesgos según el nivel de tolerancia que se tenga para cada uno de ellos. En un eje se sitúan los distintos niveles de **severidad**, que se clasifican en cuatro etapas, insignificante, donde se sitúan los riesgos que no representan ningún impacto en la empresa. Moderado, conformado por riesgos no muy significativos que si se presentaran con frecuencia tendrían que monitorearse y controlarse. Riesgo crítico, aquellos que podrían impactar en la continuidad del objeto

analizado. Y finalmente el riesgo catastrófico, significaría el fin de la empresa cuando no se toman las medidas preventivas de gestión. (Neil, 2012). Es el segundo eje se establecen los niveles de frecuencia los cuales van desde raro, improbable, remoto, ocasional, razonable, hasta frecuente.

En la Figura 3 se visualiza un mapa de riesgos genérico, que señala las zonas críticas que toda empresa debería evaluar, es una forma de ordenar las prioridades de acción, y establecer un plan de acción de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Figura 3. Mapa de riesgos

Frecuente				
Razonable				
Ocasional				
Remoto				
Improbable				
Raro				
	Insignificante	Moderado	Crítico	Catastrófico
	Riesgo Aceptable -Con relativa observación	Riesgo Aceptable - bajo vigilancia	Riesgo Elevado - Tomar medidas	Riesgo Elevado - Tomar medidas

Fuente: Neil (2012)

Pujol (2004) menciona como cuarto subprocesos el establecer la frecuencia esperada, para ello se utiliza principalmente información histórica de la empresa. Se busca recopilar datos que demuestren la siniestralidad en los diferentes periodos de tiempo. Para aquellos casos en los que no se pueda recaudar información histórica, será necesario realizar una estimación.

Finalmente se deberá realizar una estimación del nivel de intensidad del riesgo, el objetivo es conocer al riesgo a un nivel más profundo, y poder entender su comportamiento. (Pujol, 2004)

3.1.2. Reducción y prevención del riesgo

En este proceso de la gestión del riesgo se deben realizar tres sub procesos: reducción del riesgo, prevención y protección y, por último, retroalimentación. (Pujol, 2004)

Para la *reducción del riesgo* se debe conocer las particularidades de los riesgos y así plantear estrategias para su reducción, además, se debe realizar un análisis coste-beneficio de las opciones de reducción del riesgo. Hay ciertos tipos de riesgos que son muy complicados de ser reducidos, o sus costos son tan altos que se preferiría financiarlo. Por otro lado, para realizar la *prevención y protección* se debe evaluar de forma constante las medidas de prevención, y proponer recomendaciones para la implantación de nuevas medidas de protección. (Pujol, 2004)

3.1.3. Financiación interna del riesgo

La teoría propuesta por Pujol (2004) detalla la financiación interna del riesgo como el siguiente proceso. Este proceso se realiza una vez que se conocen bien los riesgos a los cuales está expuesta la empresa, y se han aplicado políticas de los procesos mencionados anteriormente. Para poder tomar la decisión de financiación interna es necesario analizar si la empresa es capaz de afrontarlos. Por ello es importante una correcta estimación de la siniestralidad de los riesgos.

Para la estimación de siniestralidad se presenta la metodología “as if”, la cual busca aplicar a cada uno de los siniestros diferentes alternativas de transferencias. También existe la metodología prospectiva la cual es un poco más compleja, ya que considera la evolución de la siniestralidad a lo largo del tiempo. (Pujol, 2004).

3.1.4. Transferencia del riesgo

La transferencia del riesgo es muchas veces el proceso de gestión del riesgo más desarrollado por las empresas. Estos riesgos se materializan a través de programas de seguros o alternativas financieras o mixtas de los mismos.

Para colocar los riesgos en el mercado asegurador es beneficioso acudir a brokers especializados ya que estos tienen un conocimiento especializado sobre los actores más adecuados del mercado asegurador y reasegurador según el perfil de riesgo de la empresa, en este sentido, la función de un bróker es identificar la mejor opción del mercado y elegir las opciones más adecuadas.

Para las empresas es aconsejable realizar un benchmark con respecto a los competidores, esto permitirá conocer las formas de aseguramiento en empresas de rubro similar, y por tanto con riesgos similares a los de la empresa propia. Cuando se haya escogido la opción más adecuada, la empresa debe gestionar la participación de un tercero (asegurador o reasegurador) en la gestión del riesgo. Esta gestión debe garantizar un flujo eficiente de

información, además, es necesario que se revise periódicamente los procedimientos, por ello, también es necesario que la empresa establezca un participante interno para que se encargue de mantener la información actualizada y estableciendo los procedimientos claros y conocidos para su correcta gestión (Pujol, 2004).

Como se comentó anteriormente, la relación entre la retención y transferencia dependerá de las capacidades financieras de la empresa. Una de las variables más importantes considerar es el coste medio del capital de la empresa (WACC), el cual se debe comparar con el coste de transferencia al mercado asegurador, de esta manera los directivos podrán determinar si prefieren transferir el riesgo o asumirlo dentro de su gestión (Pujol, 2004).

3.1.5. Retroalimentación (Resultados y Control)

La gestión de riesgos es un proceso dinámico, por ello, es importante entender que los riesgos evaluados en un determinado momento del tiempo, no siempre se mantendrán durante la vida de la empresa, sino que podrán erradicarse o cambiar según cambie el entorno o las decisiones gerenciales. De los resultados obtenidos en los procesos previos, se extraerán conclusiones que permitan generar una la estrategia empresarial que incluya los hallazgos frente al riesgo, de modo que se optimice el costo total del riesgo (Pujol, 2004).

3.2. Procesos para la gestión del riesgo en un proyecto

La gestión del riesgo de un proyecto puede verse desde distintas perspectivas. Para la investigación se definirán los procesos de la gestión del riesgo en proyectos desde la perspectiva del Project Management Institute, y desde la visión de Richard Luecke, especialista en proyectos.

Luecke (2004), describe a los procesos de gestión de riesgos en proyectos en dos etapas. La primera, la tradicional implica prever situaciones que podrían comprometer el plan o la programación. Tiene tres objetivos esenciales, el primero, realizar un diagnóstico de los riesgos en los que se puede incurrir. Implica la obtención de información de los riesgos a los que el proyecto está expuesto, y como existen diferentes perspectivas debe de realizarse una consulta entre los miembros del equipo a cargo del proyecto, personal directivo, clientes y suplidores, prácticamente una consulta de 360° sobre los riesgos que se puedan incurrir tanto internos como externos.

El segundo objetivo, continua relatando Luecke (2004), implica tomar medidas para evitar o minimizar los riesgos que han sido identificados en la etapa anterior. Estas medidas incluyen hacer cambios en la planificación realizada, si los riesgos identificados son fuertes se

modifica el alcance del proyecto. Los riesgos moderados son minimizados a través de planificación detallada.

El último objetivo es la realización de planes de contingencia para riesgos “inevitables o incontrolables”. Estos planes se realizan, con anticipación, planteándose escenarios hipotéticos, y preparando a la organización para enfrentar de manera rápida aquellos riesgos identificados dentro de esta categoría (Luecke, 2004).

La segunda etapa abarca aquellos riesgos con menores posibilidades de ser previstos, cuando las herramientas tradicionales no son útiles, se requiere recurrir a la adaptabilidad. Normalmente, cuando no se enfrentan adecuadamente estos riesgos suelen tener resultados catastróficos en cuanto al costo, duración y/o resultados del proyecto. Adicionalmente, los involucrados en el desarrollo del proyecto pueden preferir ignorar los problemas o esconderlos.

Sus orígenes se pueden rastrear a la aparición de nuevas tecnologías, inexperiencia de los planificadores del proyecto y/o el tamaño del proyecto sobrepasa la experiencia del equipo a cargo de la gestión del mismo. Para este tipo de riesgos, seguros o cobertura financiera son opciones. Para la gestión del proyecto, el autor recomienda un modelo de adaptación, en el que el socio capitalista proporciona los recursos para desarrollar una etapa del proyecto, obteniendo información para aprender y reducir el riesgo, se asignan nuevos recursos si el resultados es positivo, en una serie de etapas de aprendizaje (Luecke, 2004).

Según el PMI (2013), la Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión del riesgo, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto, en este manual, se definen seis sub procesos los cuales se representan en la Figura 4, y se caracterizan por presentarse en tres grupos: *entradas, herramientas y técnicas, y salidas*.

3.2.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

La planificación de la gestión de riesgos es el proceso en el que se define cómo se realizarán las actividades de gestión de riesgos para un proyecto, su elaboración es clave en la gestión de un proyecto ya que cuando se realiza de manera cuidadosa y explícita, es más probable de obtener buenos y confiables resultados en los procesos siguientes.

Para la planificación de la gestión de riesgos se necesita como *entrada* identificar los factores ambientales de la empresa, por ejemplo, las actitudes respecto al riesgo y la tolerancia al mismo por parte de las personas involucradas, y otros. Por otro lado, es importante definir los activos del proceso de la empresa, es decir, los enfoques predefinidos que la empresa tenga en

relación a la gestión del riesgo, estas pueden ser roles, responsabilidades, conceptos, u otros. Finalmente dos principales entradas son la definición del alcance, ya que fomenta el entendimiento del proyecto, y el plan de gestión del proyecto, ya que traza en líneas generales la organización del proyecto en el tiempo.

La acción a realizar en esta parte del proceso (*herramientas y técnicas*), es el establecimiento de reuniones de planificación y análisis. Se deben dar reuniones para desarrollar el plan de gestión de riesgos. A estas reuniones deben asistir los encargados del proyecto, así como cualquier miembro de la organización que esté tenga el cargo para ejecutar acciones de mitigación de riesgos. En estas reuniones se establecen los procedimientos fundamentales para realizar las actividades de gestión de riesgos. Se desarrollan los elementos de coste del riesgo y las acciones del cronograma para incluirlos en el presupuesto y el cronograma del proyecto. El resultado del uso de las herramientas y técnicas mencionadas es el plan de gestión de riesgos (*salida*). Este debe incluir aspectos como metodología, roles y responsabilidades, preparación del presupuesto, periodicidad, categorías de riesgo, definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, tolerancias revisadas de los interesados, formatos de los informes, y seguimiento. (Project Management Institute, 2013)

3.2.2. Identificar los Riesgos

El proceso de identificación de riesgos de la Guía del PMBOK del PMI (2013) establece qué riesgos pueden afectar al proyecto y evidencia sus particularidades. Este es un proceso holístico ya que se pueden manifestar nuevos riesgos a medida que el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. Además, suele llevar al proceso análisis cualitativo de riesgos, y también puede llevar directamente al proceso análisis cuantitativo de riesgos cuando lo dirige un director de riesgos experimentado.

Las entradas para iniciar la identificación de riesgos son: el plan de gestión de riesgos que se obtuvo como salida del proceso anterior ya que ahí se establecen los roles y responsabilidades de cada participante del proyecto, el presupuesto para esta sección, el cronograma y otras estructuras que ordenan la aplicación de las herramientas y técnicas. Otras entradas claves para la identificación de los riesgos son: Plan de gestión de costos, Plan de gestión de cronograma, Plan de gestión de la calidad, Plan de gestión de recursos humanos, Línea base del alcance, Estimación de costos de las actividades, Estimación de duración de las actividades, Registro de interesados, Documentos del proyecto (actas, registros, listas), Documentos de la adquisición (compras), Factores ambientales de la empresa, Activos de los procesos de la organización. Herramientas y técnicas: Antes de aplicar las herramientas y

técnicas se debe realizar un proceso de revisión de documentación del proyecto, ya que un problema de consistencia podría ser un indicador de riesgo para el proyecto. (Project Management Institute, 2013)

Se utilizan distintas técnicas de recopilación de información para la identificación de riesgos, algunos de ellos son: Tormenta de ideas: Su objetivo es tener una lista completa de los riesgos de la empresa bajo el liderazgo de un facilitador. Como marco de referencia se pueden utilizar las categorías de riesgos, para que la tormenta de ideas tenga una estructura. Técnica Delphi: Busca lograr consenso entre expertos, ellos participan de esta técnica de modo anónimo también bajo el liderazgo de un facilitador que entrega los cuestionarios cuyas respuestas serán posteriormente resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que se pueda lograr un consenso. Entrevistas: Se deben realizar a los expertos del proyecto, o personas interesadas. Ayuda a tener un panorama más amplio pero bajo con un enfoque distinto por entrevistado. Análisis de causa raíz: Es una técnica para identificar un problema y las causas subyacentes que lo ocasionan.

Una vez recopilada la información, se realiza el análisis con Lista de Verificación. Las listas de verificación para la identificación de riesgos se desarrollan sobre la base de la información histórica y sobre el conocimiento adquirido a partir de proyectos similares. Luego se realiza el análisis de supuestos que explora la validez de los supuestos según se emplean en el proyecto.

Algunas técnicas de diagramación de riesgos en un proyecto pueden ser: Diagramas de causa efecto (Ishikawa), Diagramas de flujo de procesos o flujogramas, Diagramas de influencia. Otra herramienta pertinente para concluir la identificación de los riesgos es el FODA, ya que examina al proyecto de manera general y permite identificar riesgos negativos (debilidades y amenazas) y riesgos positivos (fortalezas y oportunidades).

Como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas antes mencionadas, se busca obtener un registro de riesgos como *salida*. Este es un documento en el cual se registran los resultados del análisis de riesgos, y de la planificación de la respuesta a los riesgos, a medida que se van llevando a cabo los procesos para la gestión del riesgo, este documento va creciendo en conocimiento. Para esta etapa de la gestión del riesgo, el registro de riesgos deberá incluir los siguientes puntos: Lista de riesgos identificados, esta lista debe estar descrita a un nivel de detalle razonable. Lista de respuestas potenciales, esta lista sirve como una herramienta para el proceso de planificación de la respuesta al riesgo. (Project Management Institute, 2013)

3.2.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos

Según la Guía del PMBOK (2013), realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos tiene como objetivo priorizar riesgos mediante una evaluación de probabilidad de ocurrencia e impacto de estos riesgos. El objetivo de este cruce de variables es reducir el nivel de incertidumbre de los responsables del proyecto y poder concentrarse en los riesgos prioritarios.

Según lo mencionado, este análisis evalúa la prioridad de los riesgos identificados a través de las siguientes variables: probabilidad relativa de ocurrencia, del impacto del riesgo, plazo de repuesta al riesgo, tolerancia a riesgo, alcance del riesgo, etc (Project Management Institute, 2013).

Para iniciar el análisis cuantitativo de riesgos es necesario que se tengan los resultados (salidas) de los procesos anteriores muy bien establecidos, tal es el caso del plan de gestión de los riesgos, la línea base del alcance, el registro de riesgos, ciertos factores ambientales de la empresa (estudios de proyectos similares, bases de datos con información relevante), y los activos de los procesos de la organización también mencionados en el proceso de identificación de riesgos.

La primera *técnica* para el análisis cualitativo de riesgos es la evaluación de probabilidad e impacto de riesgos. Esta estudia la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico y el efecto potencial de los riesgos sobre los objetivos del proyecto. Según la Guía del PMBOK (2013) los riesgos se pueden evaluar mediante entrevistas o reuniones con participantes debidamente seleccionados por sus conocimientos en el tema. En estas entrevistas se evalúa el nivel de probabilidad de cada riesgo y su impacto sobre cada objetivo del proyecto. Asimismo, se registran los detalles explicativos, incluidos los supuestos que evidencian los niveles asignados.

Las probabilidades e impactos de los riesgos se califican de acuerdo con las definiciones explicadas en el plan de gestión de los riesgos. En este sentido, los riesgos que cuentan con una baja calificación en cuanto a probabilidad e impacto se podrán incluir en el registro de riesgos como parte de una lista de observación para que se monitoree en un futuro. (Project Management Institute, 2013). La herramienta que se utiliza para lo descrito es la Matriz de probabilidad e impacto. En dicha matriz, las calificaciones se asignan a los riesgos en base a la probabilidad y al impacto previamente evaluado. La evaluación de la importancia de cada riesgo y de su prioridad de atención se realiza efectuando la matriz de probabilidad e impacto (Tabla 4). En la imagen presentada se observa las combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a calificar los riesgos con una prioridad baja, moderada o alta.

Como se observa en la Tabla 4, cada riesgo se califica de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y con el impacto de un objetivo en caso de que se materialice. La empresa debe determinar qué combinaciones de probabilidad e impacto corresponden a una clasificación de riesgo alto, moderado o bajo, esta determinación es subjetiva. Una empresa puede calificar un riesgo de manera individual para cada objetivo (costo, tiempo y alcance). Además, puede desarrollar formas de determinar una calificación general para cada riesgo. (Project Management Institute, 2013)

Tabla 4. Matriz de probabilidad e impacto

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,6	0,12	0,24	0,24	0,12	0,6	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,2	0,4	0,8	0,8	0,4	0,2	0,01	0,01

Fuente: Project Management Institute (2013)

Una manera de entender la matriz es la siguiente: los riesgos que tienen un impacto negativo sobre los objetivos (amenazas) y que se encuentran en la zona de riesgo alto (gris oscuro) de la matriz, pueden requerir prioridad en la acción y estrategias de respuesta agresivas. En cambio, las amenazas que se encuentran en la zona de riesgo bajo (gris intermedio) pueden no requerir una acción de gestión proactiva.

La técnica siguiente para el análisis cualitativo de los riesgos es la evaluación de calidad de los datos brindados para la evaluación del riesgo. Esta técnica sirve para evaluar si la información sobre los riesgos es útil para la gestión de riesgos. Según la Guía del PMBOK (2013, pág. 356) “implica examinar el grado de entendimiento del riesgo y la exactitud, calidad, fiabilidad e integridad de los datos relacionados con el riesgo”.

El resultado (*salida*) de realizar el análisis cualitativo de los riesgos es principalmente la actualización de dos documentos del proyecto, en primer lugar, el registro de riesgos, y la actualización del registro de supuestos, ambos explicados en el proceso anterior.

3.2.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos

El cuarto proceso es la realización de un análisis cuantitativo de riesgos, el objetivo de este proceso es “analizar numéricamente el efecto de los riesgos sobre los objetivos del proyecto” (Project Management Institute, 2013, pág. 333), este análisis permite una eficiente toma de decisiones que beneficia al proyecto mediante la reducción de la incertidumbre. Este análisis cuantitativo se aplica a los riesgos del proyecto que fueron hallados en el proceso de

análisis cualitativo y que son considerados como prioritarios. Por otro lado, este proceso también sirve para hallar el efecto acumulativo de la materialización de todos los riesgos prioritarios, es decir, para determinar cuál sería el impacto en el proyecto si es que todos los riesgos llegan a concretarse. Corresponderá al líder del proyecto evaluar las limitaciones para realizar un análisis cuantitativo, ya que muchas veces en el proyecto no se cuenta con información suficiente para el desarrollo de los modelos.

Las *entradas* para la realización del análisis cuantitativo de riesgos son las mismas que las de los análisis cualitativos presentados en el apartado anterior, todas estas entradas deberán estar correctamente actualizadas según cada proceso que se finalice. Estas son: plan de gestión de riesgos, plan de gestión de costos, plan de gestión de cronograma, registro de riesgos, factores ambientales de la empresa, y activos de los procesos de la empresa.

Para realizar el análisis cuantitativo se necesitarán utilizar en un primer lugar ciertas *técnicas* de recopilación y representación de datos, por ejemplo, las entrevistas. Las entrevistas se basan en la experiencia y datos históricos que servirán para cuantificar la probabilidad y el impacto de los riesgos sobre los objetivos del proyecto. La información que se deberá recopilar va a depender del tipo de distribución de probabilidad que se utilice. (Project Management Institute, 2013) En el ejemplo, la probabilidad de completar el proyecto al valor de la estimación más probable de 41 millones de soles o por debajo del mismo es relativamente baja, según se muestra en los resultados de la simulación de la Tabla 5. (Resultados de Simulación de los Riesgos de Costos).

Tabla 5. Rango de Estimaciones de Costos del Proyecto

En millones de soles

Elemento de la EDT/WBS	Baja	Más probable	Alta
Diseñar	S/. 4	S/. 6	S/. 10
Construir	S/. 16	S/. 20	S/. 35
Probar	S/. 11	S/. 15	S/. 23
Proyecto total	S/. 31	S/. 41	S/. 68

Fuente: Project Management Institute (2013)

Además de las entrevistas, las distribuciones de probabilidad son otras herramientas complementarias, también se usan para representar eventos inciertos como el efecto de un experimento o un escenario en un árbol de decisiones. Luego de haber utilizado las técnicas de recopilación y representación de datos, se podrán utilizar las técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado. Entre estas técnicas podemos rescatar al análisis de sensibilidad, que también ayuda a determinar qué riesgo tiene mayor potencial de ser materializado en el

proyecto, el análisis de valor monetario, el modelado o simulación, y finalmente la opinión de los expertos en el tema. (Project Management Institute, 2013)

Como resultado del análisis cuantitativo se obtendrán actualizaciones en los diferentes documentos del proyecto (salidas), principalmente la actualización del registro de riesgos, que deberá incluir el análisis probabilístico del proyecto, la probabilidad de alcanzar los objetivos de costos y tiempo, lista priorizada de riesgos cuantificados y tendencias en los resultados del análisis cuantitativo de riesgos.

3.2.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos

El quinto proceso es la planificación de la respuesta a los riesgos. Este proceso implica el desarrollo de opciones y acciones para la mejora de oportunidades y reducir las amenazas con respecto a los objetivos del proyecto. Este proceso es clave dentro de la gestión de riesgos ya que requiere una comprensión del mecanismo por el cual se aborda el riesgo de una manera y no de otra. Para este proceso es básico el establecimiento de una persona responsable de cada una de las respuestas aplicadas, así como del uso eficiente del presupuesto para la realización de las acciones preventivas.

Para iniciar la planificación de la respuesta a los riesgos es necesario contar solo con un documento actualizado, el registro de riesgos. En este registro de riesgos ya deberá estar incluido lo siguiente: Los riesgos identificados, Las causas raíz de los riesgos, Las listas de respuestas potenciales, Los propietarios de los riesgos, Los síntomas y señales de advertencia en los riesgos, La calificación relativa o lista de prioridades de los riesgos, Los riesgos que requieren respuesta a corto plazo, Los riesgos que requieren un análisis adicional y una respuesta, Las tendencias de los resultados del análisis cualitativo, La lista de observación, entre otros.

En cuanto a las técnicas y herramientas, existen diferentes estrategias para dar una respuesta a un riesgo, sin embargo, cada riesgo debe responder a una estrategia que tenga la mayor probabilidad de eficacia. La principal herramienta a utilizar en cada estrategia es el árbol de decisiones, ya que brinda una visión amplia para seleccionar las respuestas más adecuadas, que también podrían estar seguidas de un plan de reserva. Las estrategias pueden dividirse de acuerdo a la clasificación del riesgo, si son riesgos negativos o amenazas y si son riesgos positivos u oportunidades. Las tres estrategias que normalmente abordan a los riesgos que pueden tener impactos negativos sobre los objetivos del proyecto en caso de materializarse, son: evitar, transferir, mitigar y aceptar.

En la estrategia de **evitar** se gestiona para eliminar la amenaza o para proteger al proyecto de su impacto. La estrategia **transferir** es por la cual el equipo del proyecto transfiere el impacto del riesgo a un tercero, también incluye la transferencia de la responsabilidad sobre el riesgo. **Mitigar** es la estrategia que implica que los participantes del proyecto tomen acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo, esta estrategia implica el desarrollo de un plan de acción preventivo. Finalmente, la estrategia de **aceptar** consiste en entender el riesgo al que se encuentra expuesto el proyecto y aceptarlo sin tomar alguna medida a menos que este se materialice. Esta estrategia es pasiva cuando no implica la toma de decisión hacia una acción, simplemente la documentación; y es activa cuando se le asigna una reserva de contingencia, ya sea de tiempo, presupuesto, etc. (Project Management Institute, 2013)

Las estrategias para los riesgos positivos u oportunidades son explotar, compartir, mejorar o aceptar. En este sentido, el **explotar** significa seleccionar todos los riesgos con impacto positivo y tomar acción es para asegurarse de que la oportunidad se haga realidad. Un ejemplo puede ser la asignación de mayores recursos al objetivo del proyecto con dicha característica. La estrategia de **mejorar**, por otro lado, se utiliza para aumentar la probabilidad de los impactos positivos a través de la identificación de ciertas fuerzas impulsoras que aumenten la probabilidad de ocurrencia. El **compartir** implica como estrategia el asignar toda o parte de la oportunidad para que un tercero con mayor conocimiento del tema pueda gestionarlo y generar un mayor beneficio al proyecto. Finalmente **aceptar** es la estrategia que se basa en esperar que la oportunidad se presente sin hacer ningún esfuerzo en conseguirla, es una estrategia netamente pasiva. (Project Management Institute, 2013)

El resultado de la aplicación de las estrategias para la planificación de la respuesta a los riesgos (*salidas*) es principalmente la actualización al plan de proyecto y a los documentos de soporte ya mencionados.

3.2.6. *Controlar los Riesgos*

El último proceso para la gestión de riesgos en un proyecto es el control de riesgos. Este proceso significa implementar los planes de respuesta a los riesgos realizados y brindar el seguimiento oportuno monitoreando los riesgos residuales¹ que se puedan presentar,

¹ Los riesgos residuales son los restantes después de considerar y evaluar la eficacia y la eficiencia de los controles. Son los riesgos menores que permanecen una vez que se toman en cuenta los controles. (Banco de España Eurosistema, 2012)

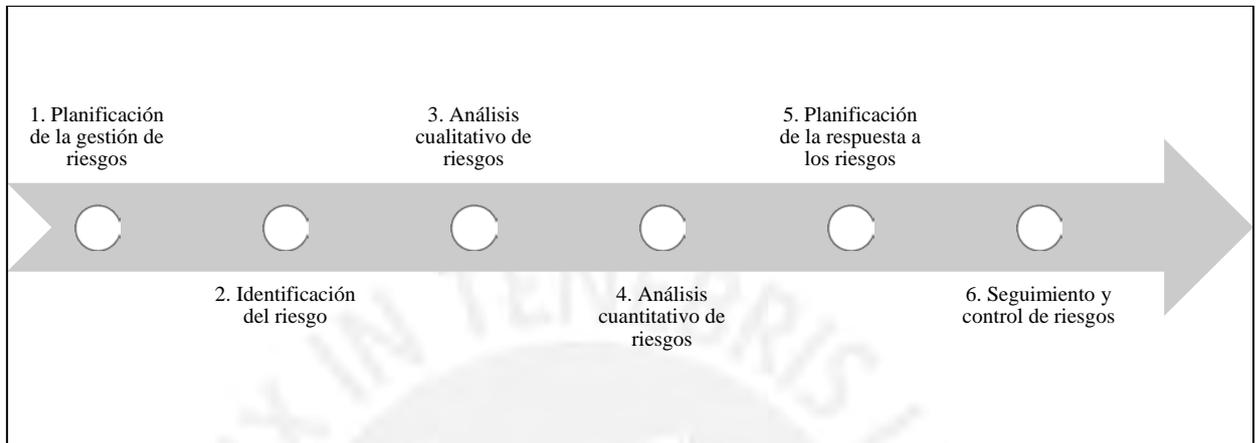
identificando nuevos riesgos y evaluando la efectividad de los cinco procesos realizados. Muchas de las herramientas que se utilizarán en este proceso deberán ser aplicadas necesariamente durante la ejecución del proyecto, de esta manera se podrá determinar si los supuestos establecidos siguen siendo válidos, si los riesgos evaluados siguen siendo válidos o han cambiado o pueden ser descartados. Este proceso necesitará de todas las salidas del proceso de planificación de respuesta a los riesgos, principalmente el registro de riesgos. Además se requerirá data referente al desempeño del proyecto e informes de desempeño del mismo.

La reevaluación de los riesgos es la primera *herramienta* que deberá utilizarse para controlar los riesgos en el proyecto. Estos deben programarse periódicamente y con el nivel de detalle que se considere conveniente en relación a los riesgos prioritarios. Por otro lado, una técnica para el control es la auditoría. Una auditoría de los riesgos hace que se examinen y documenten la eficacia de las respuestas a los riesgos identificados y sus causas. Las auditorías de riesgos se pueden dentro de las reuniones de rutina o en reuniones específicas. También se puede realizar la contratación de un tercero para que se pueda evaluar el tema de manera subjetiva. Una tercera técnica para el control de riesgos es realizando un análisis de variación y de tendencias. Esta técnica sirve para comparar los resultados planificados versus los reales. Los resultados de este tipo de análisis pueden lanzar un pronóstico de la desviación potencial de un proyecto. Otra técnica muy similar a la mencionada es la medición del desarrollo técnico, su objetivo también es comparar los logros del proyecto en relación a los objetivos establecidos, sin embargo, esta técnica requiere un análisis más cuantificable como un análisis de tiempos, costos, número de entregas, etc. Finalmente, para controlar los riesgos es necesario realizar con frecuencia un análisis de reservas para poder identificar cuándo se materializó un riesgo y qué implicó este hecho en términos de presupuesto, tiempo o cumplimiento de objetivos. Todos estos tipos de técnicas podrán ser aplicadas siempre que se planifiquen reuniones periódicas para estar informados sobre el estado del proyecto, los debates que se realicen dentro de estas reuniones hará que sea más sencillo la identificación de cambios.

Siendo el último proceso en la gestión de riesgos de un proyecto, las salidas son la más importantes, entre ellas se encuentran: información sobre el desempeño del trabajo, solicitudes de cambio (acciones correctivas y preventivas recomendadas), actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto (Debe incluir los resultados de las revaluaciones, auditorías y revisiones periódicas de los riesgos; además, los resultados reales del proyecto y de las respuestas a los riesgos), actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. (Project Management Institute, 2013)

Como se muestra a manera de resumen en la Figura 4, los procesos de gestión del riesgo para proyectos propuestos por la Guía del PMBOK están presentados de una manera práctica. La forma en la que fue descrita cada parte del proceso (con entradas, herramientas/técnicas, y salidas), permite que la aplicación pueda darse de forma ordenada y planificada.

Figura 4. Procesos de la gestión de riesgos en proyectos



Adaptado de: Project Management Institute (2013).

4. ISO 31000 – Gestión del Riesgo

La organización internacional de estandarización publica en el año 2009 la norma ISO 31000 con el objetivo de brindar el camino para una gestión de riesgos eficaz en las organizaciones (International Organization for Standardization, 2016).

El primero de los 11 principios de la norma señala que la gestión del riesgo crea y protege el valor, esto significa que la gestión del riesgo debe necesariamente contribuir al logro de los objetivos de la empresa, y a la mejora tangible de su rendimiento, si después de gestionar los riesgos no existe un impacto sobre los objetivos de la empresa, se puede inferir que fue una gestión ineficaz. El segundo principio detalla que gestión del riesgo se integra a todos los procesos de la organización, este principio significa que la gestión del riesgo no puede considerarse una actividad aislada, sino que debe ser parte de la gestión tanto a nivel estratégico y operativo (International Organization for Standardization, 2016).

Como tercer principio la ISO 31000 menciona que la gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones de la empresa ya que ayuda a tomar decisiones, a priorizar acciones, y a distinguir entre las mejores rutas a seguir. El cuarto principio puntualiza que una gestión del riesgo aborda explícita y necesariamente la incertidumbre, es decir, para gestionar eficientemente los riesgos necesitan suponerse todas las fuentes de incertidumbre y no

solamente los considerados eventos riesgosos (International Organization for Standardization, 2016).

El quinto principio detalla que la gestión del riesgo tiene una metodología sistemática y estructurada, y su utilidad se debe dar de forma oportuna. Esto significa que los procesos de gestión de riesgo deben ser coherentes. El siguiente principio detalla que la gestión del riesgo se basa en la información de mayor disponibilidad. Si bien nunca se podrá garantizar la fiabilidad total de la información durante la investigación, es necesario utilizar fuentes seguras, y ser conscientes de sus alcances.

El séptimo principio detalla que la gestión del riesgo es personalizada para cada organización y contexto, esto quiere decir que los procesos de la gestión de riesgos de una organización deben adaptarse según los recursos que se dispongan, por ejemplo, personal disponible, presupuesto por proceso y tiempo para las actividades de gestión, entre otros. Este principio se complementa con el octavo que señala que la gestión del riesgo toma en cuenta factores humanos y culturales de la empresa, esto significa que es importante para la gestión del riesgo reconocer que las percepciones de riesgo son diferentes para cada individuo, y por ende, las actitudes que se tengan hacia los riesgos también serán diferentes.

El siguiente principio de la norma ISO 31000:2009 señala que gestión del riesgo es transparente y representativa, es decir, que la comunicación sobre los riesgos debe ser honesta y está reconocida para todas las partes interesadas de la organización. En la gestión del riesgo todas las opiniones deben ser tomadas en cuenta. El penúltimo principio señala que la gestión del riesgo es dinámica, iterativa y sensible al cambio, esto significa que debido a los cambios constantes de los riesgos, los procesos de la gestión deben cambiar con ellos para mantenerse actualizados. La organización debe poder adaptarse al contexto interno y externo, especialmente cuando nuevos riesgos aparecen, y otros cambian o desaparecen. Finalmente, el último principio de la gestión del riesgo, y uno de los más importantes, es que facilita la mejora continua de la organización. Gestionar riesgos permite a las organizaciones beneficiarse de las lecciones aprendidas y contribuye a la toma de mejores decisiones para un futuro (International Organization for Standardization, 2016).

4.1. Gestión por procesos para la gestión de riesgos

Según lo mencionado en los principios de la norma ISO 31000, la gestión del riesgo debe ser integrada en todos los procesos de la organización y debe ser considerada en la toma de decisiones de los mismos. Por ello, es importante tener una visión clara de cuáles son los procesos de la empresa y cómo se conectan. Con un conocimiento profundo de los procesos se podrán identificar los riesgos pertenecientes a cada etapa, y su gestión será más eficiente.

Hoy en día la mayor parte de las organizaciones están estructuradas según funciones o jerarquías, y es común pensar que esta es la manera más natural y eficiente de organizar una empresa, hasta muchas veces se piensa que es la única (Robson & Ullah, 1996). Casi todas las compañías están organizadas en grupos de departamentos o unidades, las cuales son llamadas áreas funcionales y cada una de estas está especializada para lograr un trabajo específico que normalmente está conectado con otra área funcional, en las empresas se pueden identificar algunas de estas áreas funcionales, estas pueden ser: Marketing y ventas, producción, comercial, recursos humanos, finanzas y contabilidad, servicio al cliente, y administración/ TI. (Damij, 2014).

Si bien anteriormente se buscaba que las empresas estuvieran enfocadas a trabajar funcionalmente, en la actualidad existen muchos sustentos que indican que el gestionar en base a las áreas funcionales trae ciertas desventajas para la empresa. Por ejemplo, Damij (2014) menciona que en una gestión por áreas funcionales los altos directivos tienen una menor capacidad de entender el flujo de procesos de la empresa a través de todas las áreas. Además, con esta visión los gerentes de área tienden a enfocarse únicamente en las actividades del área que lideran y no prestan interés en las áreas funcionales con las cuales tiene conexión, esto genera que los colaboradores tengan una visión difusa de sus función para la satisfacción del cliente y de la importancia que tienen en el flujo de la empresa, es decir, son incapaces de ver a la empresa como un todo.

Por otro lado, otros autores como Robson y Ullah (1996) señalan que una organización funcional suele presentar las siguientes dificultades: que las áreas tengan una visión parcial y desinteresada de los asuntos que se puedan presentar fuera de su área y que aparentemente no les afecta directamente. Además, una visión funcional puede generar una competencia destructiva entre las áreas de la empresa en lugar de que se enfatice la competencia con otras empresas. Finalmente detalla que las comunicaciones son usualmente demoradas por requerimientos burocráticos ineficientes para pasar información de área a área. (Damij, 2014). Por todas las razones mencionadas anteriormente, se crea la gestión por procesos como mecanismo para solucionar las deficiencias de una gestión funcional.

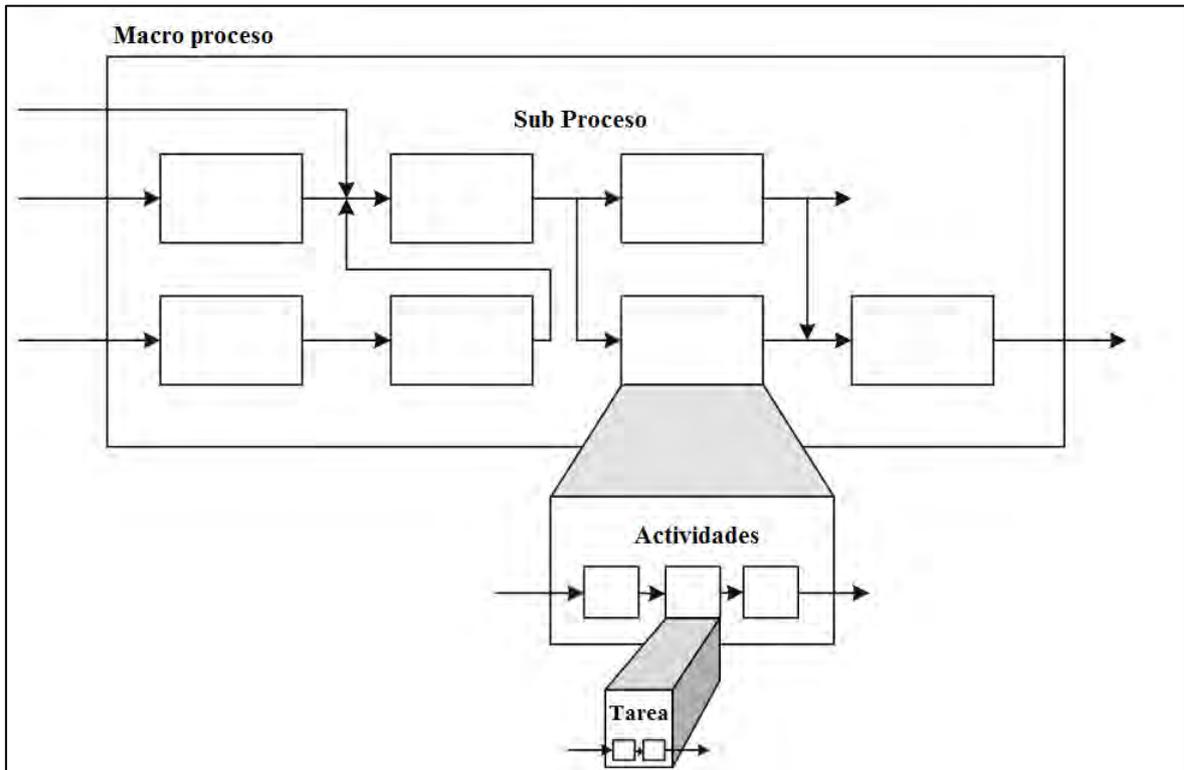
Damij (2014) define a los procesos de un negocio como el conjunto de actividades sistemáticas que tienen como propósito crear salidas que son necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Asimismo, una empresa orientada a procesos busca crear un vínculo que conecte diferentes funciones de diferentes áreas funcionales con el objetivo de que la empresa trabaje como una sola unidad. Además, necesita la creación de un líder especial que sea responsable de cuidar el proceso y su fluidez a través de las distintas áreas funcionales. Damij

(2014) menciona que una empresa orientada a procesos posee un mayor número de ventajas en relación a una orientada a la gestión funcional como las siguientes: Se determina a un dueño del proceso en cada proceso del negocio lo que hace posible que los líderes de los procesos puedan conocer el flujo del trabajo en las distintas áreas de la empresa. Ayuda a eliminar las divisiones entre las áreas de la empresa. Minimiza los conflictos y malentendidos entre colaboradores de diferentes áreas. Fomenta la colaboración entre los trabajadores de las distintas áreas y los ayuda a entender el trabajo desde la perspectiva del cliente. Para otros autores como Brady (2001), un proceso del negocio es un conjunto de actividades que necesita uno o más entradas para crear una salida que será valiosa para el cliente.

Para definir aún con mayor profundidad a la gestión por procesos, Harrington (1997) definió aspectos claves que lo conforman: primero definió al proceso como un conjunto de actividades que tienen lógica, relación y secuencia que toman una entrada de un proveedor, le añaden valor, y producen una salida para un cliente. Definió un macro proceso como un proceso que involucra usualmente más de una función de la estructura organizacional y que su operación tiene un impacto significativo en la manera cómo funciona la empresa. Definió a un subproceso como una porción de un macro proceso que logra un objetivo específico que ayuda/colabora con el macro proceso. Por otro lado, definió actividades como las cosas que se hacen en la empresa dentro de los procesos o subprocesos que normalmente son realizadas por una sola persona de un departamento o área determinada. Finalmente definió tarea como elementos individuales o partes de una actividad.

Todos estos conceptos definidos forman parte unos de otros y se puede graficar su relación como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Conceptos en la gestión por procesos



Fuente: Damij (2014)

Los procesos pueden clasificarse en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Los estratégicos son aquellos procesos enfocados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto y varían dependiendo de la visión y misión de la empresa. Por ejemplo, una empresa cuya misión es la brindar un servicio de alta calidad a sus clientes tendrá como proceso estratégico la gestión de calidad (Zarategui, 1999).

Según Zarategui (1999), los procesos operativos son aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio o producto a los clientes. Estos procesos son liderados por los directores funcionales, y deben contar con la participación de directores de otras áreas funcionales a manera de colaboración. Finalmente, los procesos de apoyo son aquellos que no se encuentran directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas de la empresa, pero cuyo accionar influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Por ejemplo, en ciertas empresas productivas, la gestión de la información es una actividad de apoyo muy importante ya que facilita el accionar de las actividades operativas

Una manera de esquematizar los procesos de una empresa es realizando un *mapa de procesos*. Para realizar este esquema la empresa debe aceptar una clasificación de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte, luego se deben identificar sus actividades centrales, sus procesos y colocarlos en uno de los tres grupos (Damij, 2014).

Un método para trabajar la gestión por procesos es identificando aquellos procesos prioritarios sobre el mapa de procesos. Los procesos prioritarios de una empresa pueden variar dependiendo de su giro de negocio o contexto; por ejemplo, para una empresa industrial los procesos prioritarios serán los de producción que se encontrarían dentro de los procesos operativos. Por otro lado, para una empresa farmacéutica, la gestión de calidad será un proceso prioritario, y este se encontraría dentro de los procesos estratégicos de la empresa.

El poder ver y entender las actividades de la empresa a todos los niveles a través de procesos ordenados por jerarquías y relaciones, responsabilidades, características, relaciones, y otros, brinda a los directores de la empresa, una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones con sus clientes, y ayuda a planificar nuevas (Damij, 2014).

4.2. Atención al cliente

La atención o servicio al cliente es definida por Serna (2008) como el conjunto de estrategias destinadas a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos, y, por ende, su gestión es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Serna menciona ciertas características propias de las empresas que manejan este concepto, por ejemplo, estas empresas suelen conocer a profundidad a sus clientes a través de bases de datos confiables y perfiles documentados. Por otro lado, realizan un seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción de sus clientes y sobretodo toman acciones reales frente a las necesidades y expectativas de los mismos. Diseñan estrategias de marketing y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, de esta manera se fideliza a los colaboradores puesto que muchas veces “el servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera” (Serna, 2008, p. 20).

En la atención al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. Según Serna (2008), el personal de contacto es quien da la cara al cliente y el que lo conoce a profundidad,

estos colaboradores muy valiosos para la empresa ya que manejan información privilegiada sobre sus preferencias y necesidades.

5. Construcción de herramienta teórica.

Se revisó literatura referente al tema investigado y se encontraron dos principales fuentes de comparación que serán de utilidad para la elección de una metodología acorde al estudio de caso.

El primero de los documentos revisado tiene como tema de investigación la evaluación del riesgo empresarial, en una empresa consultora, a través de matrices de riesgos. Este documento se encuentra desarrollado en un marco similar al expuesto en el punto *Procesos para la gestión del riesgo en una unidad de negocio*. En el proceso de identificación y análisis de los riesgos empresariales utiliza la herramienta denominada Matriz de Riesgos y se desarrolla la identificación de los riesgos según la tipología descrita (riesgos estratégicos, riesgos operativos, y riesgos financieros). El valor diferencial que tiene este caso de estudio es la importancia que se le da a la gestión del riesgo dentro de la estrategia empresarial, esto ya que se desarrolla un comité de gestión de riesgos, dicho comité se alinea con los valores y la ética empresarial, y los objetivos son establecidos tomando en cuenta la variable del riesgo; es decir, se observa que se trabaja a manera de estrategia empresarial. Los hallazgos fueron principalmente descriptivos, y la metodología de investigación cualitativa.²

En contraste con el documento expuesto, en el segundo instrumento revisado se investiga la gestión del riesgo empresarial de una institución prestadora de servicios de salud con un enfoque en la cadena de suministros³. Esta investigación prioriza el proceso de identificación de riesgos a través de la aplicación de diversas técnicas y herramientas de recolección de datos. Utiliza herramientas de lluvia de ideas, análisis causa-efecto, listas de chequeo y cuestionarios, inspecciones, entrevistas, flujogramas, y otros. Para este caso los hallazgos fueron principalmente descriptivos, y la metodología de investigación mixta.

² El análisis se hizo en referencia al documento "Evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera". (Schaeffer, 2008)

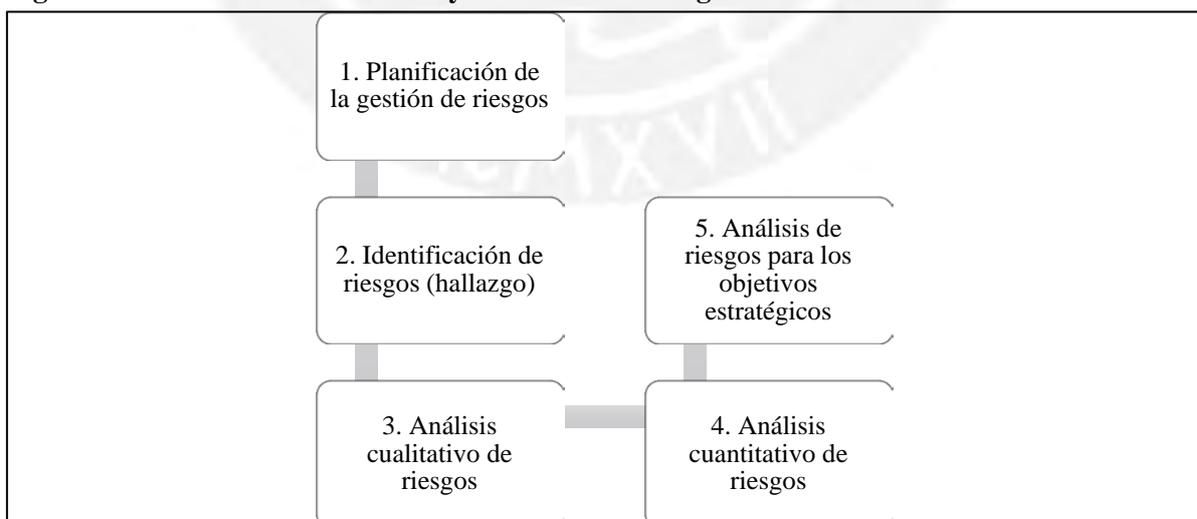
³ El análisis se hizo en referencia al documento "Diseño metodológico para la gestión del riesgo en el proceso de aprovisionamiento de la cadena de suministro, caso de estudio IPS de oncología de Bogotá, D.C." (Zamora, 2013)

En conclusión, en ambas investigaciones se utilizaron diversas herramientas de recolección de información cuyos objetivos fueron identificar y analizar los riesgos para su unidad de negocio; sin embargo, los resultados no evidencian una relación entre los riesgos y los objetivos de la empresa. Según la teoría revisada, para que un riesgo sea considerado como amenaza u oportunidad para la empresa, debe abordar a los objetivos de la misma. Por ello, se considera que en ambas investigaciones existe un vacío en la planificación de esta gestión de los riesgos.

A partir de lo mencionado, se ha decidido usar combinar la teoría de gestión de riesgos para empresas y gestión de riesgos para proyectos presentada en la Guía del PMBOK. Con la combinación de ambas perspectivas se busca dar énfasis al proceso de planificación de los riesgos, así como a la importancia de alinear el resultado del análisis de los riesgos a los objetivos de la empresa.

Como se presenta en la Figura 6, debido a que el objetivo principal de la investigación es analizar la gestión del riesgo en la atención de al cliente y su relación con los objetivos estratégicos de la empresa de transportes Mi Chaperito, se ha elaborado un esquema de procesos de investigación que permitirá obtener dicho resultado, estos procesos iniciarán en la planificación de la gestión de los riesgos, luego se realizará la identificación de los riesgos, y posteriormente el análisis cualitativo y cuantitativo. Hasta este punto se obtendrá como resultado un listado de riesgos prioritarios de la empresa. Se analizará cada riesgo priorizado para encontrar su relación con los objetivos estratégicos, y finalmente se propondrán estrategias de gestión de riesgos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 6. Proceso de identificación y análisis de los riesgos



Como se aprecia en la Figura 6, se ha decidido considerar a los cuatro primeros procesos de la gestión del riesgo propuestos en la Guía del PMBOK, y agregar un último proceso para el análisis de riesgos sobre los objetivos estratégicos empresariales.

Se utilizará la teoría de la gestión por procesos para delimitar el análisis de gestión de riesgos a los principales procesos de la empresa. Para ello se elaborará un mapa de procesos que buscará definirlos en estratégicos, operativos y de apoyo. Esta estructura beneficiará al proceso de identificación de los riesgos.



CAPITULO III: SISTEMA DE TRANSPORTE TERRESTRE EN EL PERÚ Y SEGURIDAD VIAL (2006-2016)

En este tercer capítulo se presentará al contexto en el cual se encuentra la empresa Mi Chaperito por su giro de negocio. En este sentido, se explicará la situación del sistema de transporte terrestre en el Perú y sus características más relevantes. Finalmente se explicará la relación que estas características tienen con el estudio de caso.

1. El sistema de transporte terrestre en el Perú

El análisis del sistema de transporte terrestre en el Perú se realizará en base a cuatro aspectos claves, en primer lugar, se expondrán las características del parque automotor peruano y sus diferencias con los parques automotores de países vecinos; luego se expondrá la concentración del parque automotor y qué efectos tiene en el Perú. En tercer lugar se desarrollará el tema de la Infraestructura vial, y finalmente se expondrá el tema de los accidentes de tránsito en el Perú y su efecto en la sociedad.

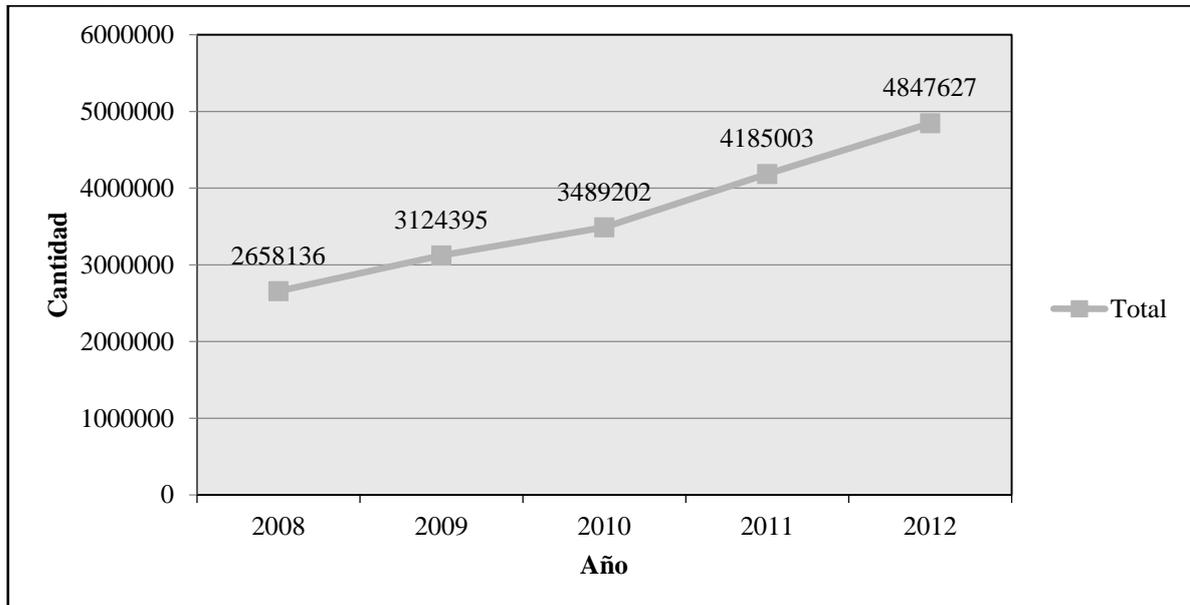
1.1. Características del parque automotor

Según el Plan de seguridad vial 2015-2024 (2015), el parque automotor peruano experimentó un gran incremento entre los años 1992 y 2012, llegando a calcularse un aproximado de 4,8 millones de vehículos en todo el territorio nacional. Este incremento fue principalmente influenciado por el aumento de motos (135%) y mototaxis (166%), seguido de camionetas rurales (102%).

A diferencia de otros países de Latinoamérica, el crecimiento del parque automotor peruano no ha sido causado por la incorporación de vehículos nuevos, sino que se sustenta en la apertura de mercado a que se inició en el año 1992. (Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2015)

Figura 7. Perú: Parque automotor, 2008-2012

En unidades.



Adaptado de: Consejo Nacional de Seguridad Vial (2015)

La antigüedad promedio del parque automotor peruano es de 17 años, muy por encima del promedio de antigüedad de Latinoamérica que se estima en 14 años. Esta amplia diferencia la está constituida principalmente por los vehículos de transporte público, cuya antigüedad es de 22 años promedio. En Lima Metropolitana, por ejemplo, la edad promedio de los autobuses es de 19 años (13 años en Bogotá y 5 años en Santiago de Chile), 18 años en el caso de los microbuses y 16 años en las combis. Esto se debe en buena a que estos vehículos han ingresado en condición de vehículos usados. (BBVA Reserch, 2010)

Adicionalmente, según el Plan de seguridad vial (2015), en los años 1992 y 1993 la importación de vehículos usados era incipiente, no obstante, a partir del siguiente año, y por una década, esta cifra fue aumentando significativamente. Además, muchos de los vehículos usados importados, no cubrían las condiciones para ser utilizados en el Perú, estos fueron en su mayoría modificados por traer el volante a la derecha, lo que hizo proliferar en las zonas francas los talleres de conversión.

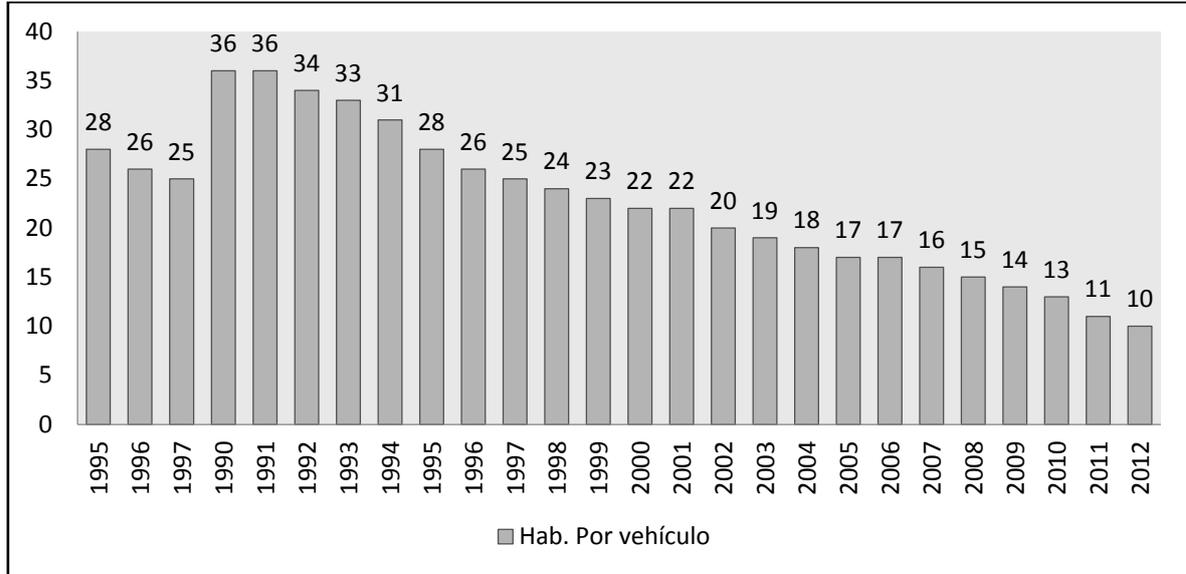
La apertura comercial del sector automotriz, no sólo han contribuido a expandir el parque automotor, sino que también han derivado en una elevada antigüedad del mismo. Las cifras muestran que la importación de vehículos usados ha sido significativa, principalmente desde Asia,

1.2. Concentración del parque automotor

Las variables del mercado automotor de Perú, es decir, su pequeño tamaño, elevada antigüedad y alta concentración geográfica (Figura 8), apuntan a que el sistema de transportes peruano es deficiente en comparación con los demás países de Latinoamérica.

Figura 8. Perú: Número de habitantes por vehículos, 1995-2012.

En unidades



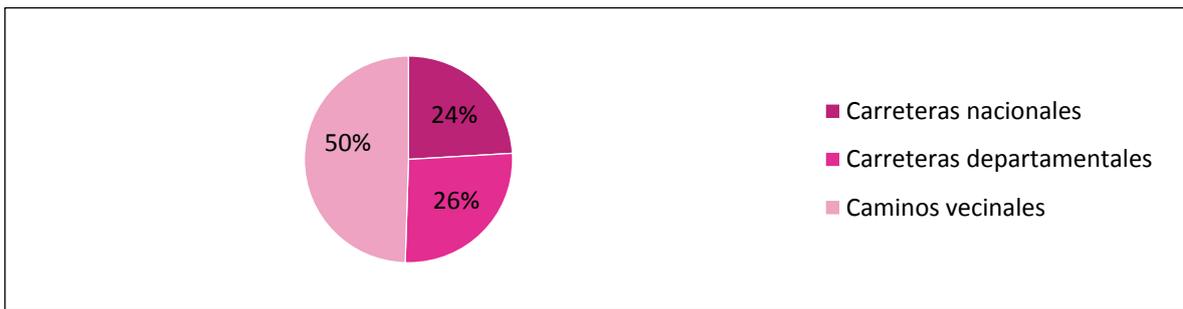
Adaptado de: Consejo Nacional de Seguridad Vial (2015)

1.3. Infraestructura vial

Según el MTC, la red vial del Perú está dividida en tres niveles: Red primaria o nacional; Red secundaria o departamental (Regional); y Red terciaria o caminos vecinales.

En el año 2012 la longitud de la red vial era de 95,863 Km. de extensión. Como se observa en la Figura 9, el 24.07% de la red vial son carreteras nacionales y están bajo la responsabilidad del MTC, el 26.42% son carreteras departamentales y están a cargo de los Gobiernos Regionales y finalmente el 49.51% son caminos vecinales, que están bajo responsabilidad de los Gobiernos Locales. (Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2015)

Figura 9. Perú: Distribución de la red vial, 2012



Adaptado de: Consejo Nacional de Seguridad Vial (2015)

Como se observa en la Tabla 6, según la distribución de la red vial en el Perú, solo el 15.10% de la red vial total se encuentra pavimentada, lo cual corresponde a un aproximado de 21,362km, y el 84.9% está conformado por redes viales sin pavimentar. Por otro lado, en relación a los ejes, la red vial nacional está conformada por tres grandes ejes longitudinales (Longitudinal de la costa 2,634 Km., Longitudinal de la sierra 3,503 Km., Longitudinal de la selva 1,809 Km.) y veinte corredores transversales que brindan conectividad a las capitales de las distintas provincias y ciudades principales y tienen un recorrido aproximado de 9,016 Km. Finalmente, cerca del 70% de la red Vial nacional está en regular y buen estado de conservación y transitabilidad⁴. (Torres, 2015)

Tabla 6. Perú: Estado de red vial según pavimentación, 2015

Sistema Nacional de carreteras	Pavimentado km	%	No pavimentado km	%	Red vial existente km	%
Red vial nacional	17,411	67.5	8,377	32.5	25,789	18.2
Red vial departamental	2,340	9.7	21,895	90.3	24,235	17.1
Red vial vecinal	1,611	1.8	90,233	98.2	91,844	64.7
Total	21,362	15.1	120,506	84.9	141,868	100

Fuente: MTC.

En: Torres (2015)

1.3.1. Infraestructura en del sector transportes del Perú

Sobre la base de información disponible, para el año 2012 la brecha de infraestructura en el Perú bordea los US\$ 87,975 millones de los cuales US\$ 20,935 son dirigidos al sector transportes, es decir, casi el 24% de la brecha de inversión total. Como se observa en la Tabla 7

⁴ Nivel de servicio de la infraestructura vial que asegura un estado tal de la misma que permite un flujo vehicular regular durante un determinado periodo.

la principal brecha se encuentra en las redes viales, la cual se ve influenciada básicamente por la pavimentación de las vías.

Tabla 7. Perú: Brecha de inversión del sector transportes, 2012

Sector Transporte	Brecha (US\$ MM)	Porcentaje
Aeropuertos	128	0.61%
Puertos	708	3.38%
Ferrocarriles	7308	34.91%
Redes Viales	12791	61.10%
Total	20935	100%

Fuente: Torres (2015)

Según el Índice Global de Competitividad (WEF), el progreso del país en materia de infraestructura significó un aumento de 2.4 a 3.6, entre el 2008 al 2014. En carreteras también mejoró, de 2.6 a 3,3 puntos; sin embargo, ya que este indicador se calcula básicamente por la longitud de carreteras pavimentadas entre la población total -conjuntamente de las encuestas de opinión- se vislumbra que existe una brecha significativa de carreteras pavimentadas, especialmente en las redes sub nacionales. (Schwab, 2014)

Tabla 7. Perú: Índice de calidad de infraestructura, 2008-2014.

1= subdesarrollado, 7= eficiente

Perú	2008-2009		2009-2010		2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	Rankin g	Puntos	Rankin g	Puntos	Rankin g	Puntos	Rankin g	Puntos	Rankin g	Puntos	Rankin g	Puntos
Calidad global de infraestructura	113,0	2,4	97	2,9	92	3,6	105	3,5	111	3,4	101	3,6
Carreteras	99	2.6	93	2,9	92	3.3	98	3,2	100	3.1	98	3,3
Ferrocarriles	90	1.7	87	1,8	91	1.9	93	1,9	97	1.9	102	1,8
Puertos	127	2.3	126	2,7	113	3.5	106	3,5	111	3.5	93	3,7
Aeropuertos	94	3.9	87	4,1	78	4.4	70	4,6	74	4.5	85	4,2

Fuente: Schwab (2014)

Si se habla de políticas públicas de inversión privada, en los últimos años se ha incrementado el número de concesiones viales, en el año 2011 fueron 5,391 concesiones viales a lo largo del territorio nacional, y se perfila que el año 2016 cierre con una cantidad de 8,082 concesiones (Schaeffer, 2008). Para el mantenimiento de carreteras, se viene implementando la tercerización de la Conservación de la Red Vial Nacional por Niveles de Servicio, que según el Consejo Nacional de Seguridad Vial, en adelante CNSV, la suscripción de estos contratos tendrán un impacto para alcanzar un adecuado y continuo nivel de transitabilidad de la red vial nacional (Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2015)

1.4. Accidentes de tránsito en el Perú

Como se mencionó en el capítulo primero, el Consejo Nacional de Seguridad Vial (2015) el traumatismo por accidente de tránsito ha sido una de las principales causas de mortalidad en el mundo y especialmente en el Perú. Considerando la cantidad de accidentes de tránsito ocurridos en el Perú en el periodo 2004-2013, se observa que se cumple la ley de Pareto, en donde el 80% de los accidentes de tránsito ocurridos en territorio nacional se concentran en 5 departamentos, es decir en el 20% de las regiones. Detalladamente, del total de los accidentes ocurridos en los diez años considerados, un 80% ocurrió en los departamentos de Junín, Cajamarca, La Libertad, Arequipa y Lima, incluyendo la provincia constitucional del Callao.

Por otro lado, según cifras estimadas por la PNP se destaca que de los 5 departamentos con mayor concentración de accidentes de tránsito, Lima y Callao son los departamentos que lideran este índice habiendo cerca de los 58 mil accidentes de tránsito en el año 2013. (Consejo Nacional de Seguridad Vial, 2015)

Tabla 8. Perú: Víctimas de accidentes de tránsito fatales, 2009 – 2014

Según departamento, en unidades.

Departamento	Heridos						Muertos					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	2 576	2 314	2 678	3 559	59 616	2 574	3 243	2 856	3 531	4 037	3 176	2 798

Adaptado de: INEI (2016)

1.5. Empresas de transporte de pasajeros en el Perú

Según cifras del INEI, en la última década el parque automotor de las empresas de transporte de pasajeros se ha incrementado considerablemente. Tal como se observa en la Tabla 10, desde el año 2006 hasta el 2012 se observa un crecimiento constante y la única excepción del crecimiento fue entre los años 2010 y 2011, que se sustenta en la crisis financiera mundial, y cuyo impacto fue bajo en para el sector (1%).

Tabla 9. Perú: Parque automotor de empresas de transporte de pasajeros, 2006-2012

Clase de vehículo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Automóvil	8	8	16	6	6	6	9
Station Wagon	114	149	172	153	108	9	26
Camioneta Rural	112	247	516	792	1 185	1 573	1 797
Ómnibus	4 336	4 871	5 566	5 809	6 356	5 976	6 473
Total	4 570	5 275	6 270	6 760	7 655	7 564	8 305
Incremento %	11%	15%	19%	8%	13%	-1%	10%

Adaptado de: INEI (2016)

Como se mencionó durante la explicación del problema de la investigación, el crecimiento del tamaño del parque automotor es una de las variables que sustenta el crecimiento del rubro de transportes de personas en el Perú.

Con el objetivo de difundir la situación real de las empresas de transporte de personas en el Perú, la Sutran elabora anualmente el Índice de Participación en Accidentes de Tránsito (IPA) de cada una de ellas. Este índice permite conocer el grado de incidencia en accidentes de tránsito con daños personales de las empresas participantes, y es puesto a su conocimiento para la gestión en la elaboración de controles internos, mejoras de procedimientos y manejo empresarial en general.

El resultado principal del informe es el Ranking IPA. El Ranking o IPA, el cual es elaborado tomando en cuenta el número de accidentes con consecuencias fatales en los que ha participado la empresa, la cantidad de muertos y heridos, y la flota vehicular autorizada con que cuenta la empresa.

Para el año 2015, la empresa de transportes Challenger ocupó el primer lugar en el ranking con un IPA de 68.7⁵. (Anexo N)

2. ISO 39001: Seguridad vial

En el año 2012, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) publicó por primera vez la norma ISO 39001 “Sistemas de gestión de la Seguridad Vial. Requisitos y

⁵ El índice IPA es resultado de la conjugación de las siguientes variables: número de accidentes de tránsito registrado, número de fallecidos, número de heridos, tamaño de flota de vehículos.

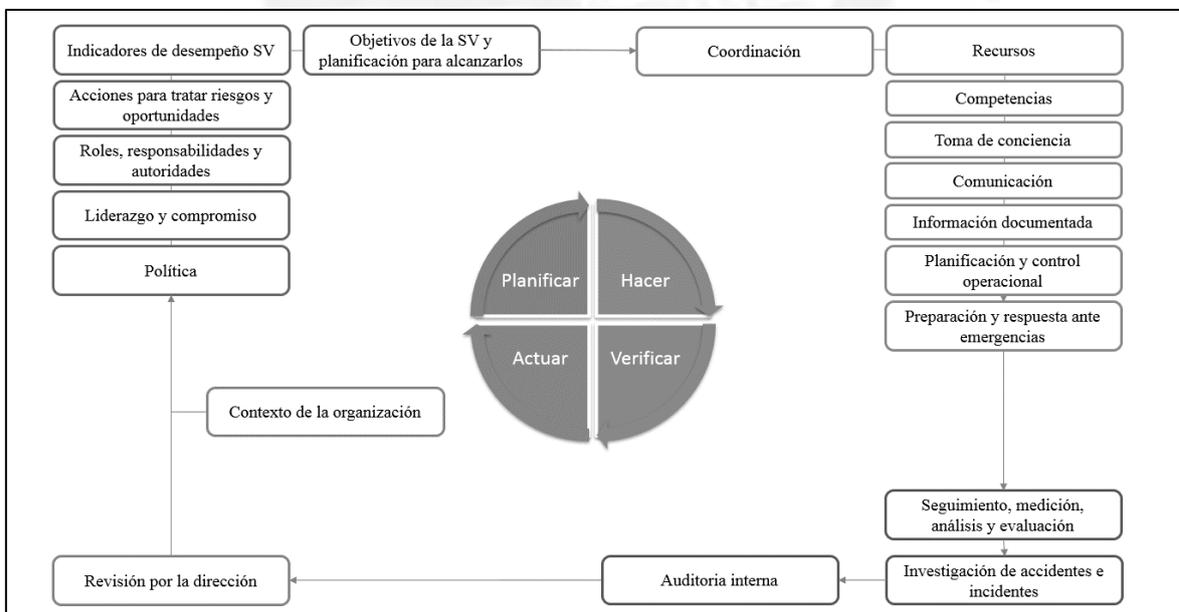
recomendaciones de buenas prácticas”. Esta norma se creó como resultado de la preocupación de la siniestralidad vial en el mundo, y buscó servir como herramienta para que las organizaciones puedan reducir sus índices de accidentes presentados a consecuencia de la movilidad vial. (International Organization for Standardization, 2016)

En la norma señalada se establecen ciertos requisitos necesarios para la gestión de la seguridad vial en las organizaciones. En ella se recalca la importancia de que estos requisitos sean aplicables a todas las organizaciones públicas y privadas que interactúen en alguna manera con cualquier factor del sistema de transporte terrestre (la vía pública, vehículos, sistema de emergencias y usuarios en la vía, entre otros).

Una de las ventajas del uso de la ISO 39001 es la flexibilidad con la que se manejan los criterios de intervención. La norma no especifica controles ni parámetros técnicos, numéricos o de calidad de los servicios de transporte, lo que permite que sean las propias organizaciones las que definan su sistema de gestión. En este sentido, todos los requisitos de esta norma son genéricos y cuando uno de ellos no pueda ser aplicado por la naturaleza de la organización, podría considerarse su exclusión si se sustenta pertinentemente.

Para la implementación de los principios la norma utiliza un esquema basado en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Figura 10. Ciclo de mejora continua PDCA para la Seguridad Vial.



Adaptado de: ISO (2016)

Como se observa en la Figura 10, el ciclo de mejora continua, enfocado en la seguridad vial, está comprendido por una serie de procesos organizados y sistemáticos que permiten

gestionar de manera eficiente las causas y efectos de la siniestralidad vial en la organización en la que se implemente. (Fontanals, 2014)



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se detallará la metodología de la investigación. Se explicará y sustentará el alcance del estudio, las herramientas para la recolección de datos y el esquema de recopilación de la información. Finalmente se presentará a la empresa elegida para el análisis y se describirá su situación actual a nivel organizacional.

1. Mi Chaperito, descripción de la empresa

La primera entrevista realizada a la administradora de la empresa en estudio ([Anexo C](#)), se hizo con el objetivo de conocer el estado actual de la empresa Mi Chaperito, su estrategia empresarial, y describir los procesos claves de las operaciones que realizan. (Comunicación personal, 09 agosto, 2016)

La empresa en estudio cuyo nombre comercial se identifica por Mi Chaperito, fue constituida el 30 de Abril del año 1993 bajo la razón social “Transporte Turismo Mi Chaperito EIRL” para la actividad económica de transporte de personal, años más tarde la razón social fue cambiada a “Transportes Mi Chaperito EIRL”. Según menciona la actual administradora de la empresa, los primeros 4 años de su constitución, la empresa se dedicaba exclusivamente al servicio de transporte turístico de Lima a la ciudad de Canta. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016).

En la actualidad, la empresa Mi Chaperito cuenta con tres ramas de servicios. El primer servicio es el *corporativo*, cuyas ganancias representan casi el 70% de las ganancias totales y está compuesto por clientes del sector público y privado (ver [Anexo I](#)). El *servicio turístico*, que es contratado principalmente a través de agencias de viajes, y representa el 25% de las ventas. Finalmente, el *servicio personal* representa el 5% de las ventas, y está constituido por los servicios de movilidad a personas a eventos privados, este servicio incluye traslados al aeropuerto, traslados grupales a matrimonios, paseos familiares, entre otros servicios cuya captación de clientes está dada principalmente por recomendación.

Para los servicios mencionados, la empresa cuenta con una flota de vehículos propios (ver [Anexo A](#)), además, subcontrata el alquiler de buses en las ocasiones cuyas operaciones no se dan abasto. Según menciona en la primera etapa de la entrevista 001 ([Anexo C](#)), la flota de vehículos está compuesta por los siguientes: 01 Bus de lujo con capacidad para 45 personas, de

marca Mercedes Benz; 03 Buses Ejecutivo, full equipo receptivo con capacidad para 45 personas de marca Mercedes Benz; 01 Bus Inteligente con capacidad para 45 personas de marca Volvo, y 01 Minivans full equipo receptivo de marca SSangyong.

La subcontratación de buses se hace a través de la empresa “Perú Tours SAC”, con la que mantienen una relación comercial desde hace 10 años. Esta empresa lleva en el rubro de transporte turístico y personal un aproximado de 17 años. Posee buses en las marcas Mercedes Benz, Volkswagen y Volvo. Posee 03 buses de capacidad para 45 personas, 01 de capacidad de 30, y 01 sprinter de capacidad de 19. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016)

En relación a la estrategia empresarial, el documento interno “Plan anual estratégico 2013” recogió la visión de la empresa Mi Chaperito, la cual es “Ser la empresa líder en el mercado de servicios de transportes y afines, con la clara convicción de brindarle un servicio de calidad que el cliente merece y acorde a las necesidades y exigencias que requieren tanto a nivel nacional e internacional”, y su misión estaba denotada por “Ser una empresa que contribuye al desarrollo sostenible del país, brindando soluciones inmediatas a los clientes que están en la búsqueda de un servicio de alta calidad, eficiente, responsable, puntual y estratégicamente competitivo en el mercado de transporte terrestre”. Según lo mencionado por la administradora de la empresa, la misión y visión de la empresa no han sido cambiadas desde la fecha de elaboración del documento y por el momento no necesita ser actualizado. La misión y visión son de alcance público para todos los colaboradores. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016)

Según lo mencionado en la primera etapa de la Entrevista 001, la administradora de la empresa señala como ventaja competitiva el seguimiento constante de las tendencias de servicio de transporte ante las preferencias de los clientes, por ejemplo, la adquisición de buses de última tecnología EURO II y III. Otra ventaja competitiva es que la empresa brinda servicios con valores agregados como intérprete bilingüe, servicio catering a bordo, entre otras, logrando la atención personalizada ante delegaciones internacionales en empresas nacionales y transnacionales. Por otro lado, los buses de la empresa cuentan con un seguro integrado el cual cubre todo tipo de accidentes, ofreciéndoles la seguridad y tranquilidad a los pasajeros. La tecnología implementada en los buses, permite controlar la velocidad del vehículo, así mismo la ubicación es registrada por la central en cada momento, monitoreando cada parada programada de la travesía.

Cabe resaltar que los buses que ofrece la empresa para la prestación de los servicios han sido adaptados a las necesidades de pasajeros exigentes. Algunas de las adaptaciones incluye: Entradas 120W para cargador de celulares, laptop, iPod, etc. Para los trayectos largos, se suele

proyectar videos promocionales sobre la diversidad y cultura de nuestro país, oportunidades de inversión, lugares turísticos, los mejores lugares de comida típica, etc. Finalmente, en relación al recurso humano, el personal que está encargado de las rutas, es constantemente capacitado y evaluado para que su desempeño sea eficiente y el cliente quede satisfecho. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016)

Como se mencionó anteriormente, en el año 2013 la empresa realizó por primera vez la elaboración de un plan estratégico empresarial, dicho documento buscó servir como punto de partida para una nueva gestión de la empresa, y fue elaborado por la actual administradora de la empresa en colaboración con un especialista. El documento de título “Plan Estratégico Anual 2013” además de definir la información organizacional, expone el análisis interno y del entorno específico de la empresa Mi Chaperito. A continuación se presentará información del análisis interno y externo (entorno) que será de utilidad para la siguiente parte de la investigación. Cabe resaltar que para el uso del documento “Plan Estratégico Anual 2013” se tuvo que validar que la información esté actualizada y corresponda a la situación actual de la empresa. La validación se realizó durante la primera etapa de la Entrevista 001.

1.1. Análisis externo

El documento detalla el hallazgo de ciertos factores que podrían ser considerados una amenaza para la continuidad de la empresa. Estos se pueden resumir en tres: Primero, que las empresas existentes se fortalezcan por la poca oferta de los servicios de calidad similar (alta), generando una competencia más agresiva para las empresas existentes. Segundo, la burocracia en los trámites para obtención de permisos diversos y los deficientes procesos de supervisión por parte de los organismos públicos. Finalmente, se señala como una fuerte amenaza la existencia de empresas del mismo sector que por los años que ya tienen en el mercado han optado por alianzas estratégicas entre ellas buscando ser líderes indiscutibles.

Por el lado de las oportunidades, se destacan principalmente tres. En primer lugar, la empresa considera una oportunidad la implementación por parte de la Municipalidad de Lima las normas para un nuevo y mejor parque automotor (diciembre 2012), esto considera una oportunidad ya que desarticulará la informalidad de muchas empresas que brindan diversos servicios sin la debida seguridad que actualmente se requiere, y esto fomentará la captación de nuevos clientes.

Otra variable muy importante que es considerada una oportunidad para Mi Chaperito es la tecnológica. La tecnología que se requiere para la obtención de los permisos del MTC es también beneficiosa para la empresa ya que fomenta un mejor control de los buses y de sus mantenimientos. Además, normas como Plan tolerancia cero (año 2006), Creación del sistema

Nacional de Inspecciones Técnicas (año 2008), Sistema de control u Monitoreo de Vehículos en ruta (año 2010), favorecen al establecimiento de procesos claros y seguros.

Finalmente, el Plan Estratégico Anual 2013 detalla como oportunidad el crecimiento económico del país y la importancia que se le viene dando a la formalidad en el rubro de transporte, con el crecimiento económico el mercado se desarrollará y se desarrollarán nuevos tipos de servicios (innovación) para clientes cada vez más exigentes.

1.2. Análisis interno

En el plan estratégico se detallan las debilidades y fortalezas que posee la empresa. Estas están divididas según las áreas funcionales de la misma y responden a un análisis realizado por un especialista.

En el área administrativa se halló que existen conocimientos en el desarrollo de manuales de procedimientos para el transporte ejecutivo, lo que permite tener mayores y mejores controles de procesos, además, se identificó conocimiento en manejo de sistemas informáticos que permitan obtener ratios de eficiencia del manejo administrativo. Además, se identificó que el personal cuenta con la experiencia necesaria en la administración de transportes. Sin embargo, como debilidad se identificó que existe una falta visible de herramientas tecnológicas administrativas para llevar un adecuado control a nivel administrativo y operativo.

En relación al área logística y de operaciones, la empresa detalla el hallazgo de dos principales factores que son una fortaleza para la empresa. En primer lugar, referente a las habilidades humanas, se ha identificado que los conductores poseen una alta capacidad para trabajar en equipo y para comunicarse, lo cual favorece a la solución de problemas, además, poseen capacidades de adaptación a nuevos entornos y de desarrollar nuevos recursos para poder cumplir con los objetivos de la empresa. Por otro lado, la experiencia de los conductores en el sector transportes es una oportunidad ya que se encuentran en la capacidad de innovar e implementar programas relacionados al servicio de transporte, mejorando la calidad y la satisfacción del cliente; y sus conocimientos técnicos favorecen económicamente la gestión de las operaciones⁶. Por otro lado, la adquisición de una flota de buses de última generación con

⁶ El conocimiento técnico de los conductores y sus experiencias en el sector, les permite ser ellos los que realicen los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos de los vehículos. Los vehículos que presenten fallas graves o complejas son llevados a los talleres de los representantes de a marca.

equipamiento completo, y su uso menor a 6 años es una fortaleza, ya que contribuye a la seguridad y comodidad de los pasajeros.

Una de las principales debilidades de la empresa mencionada en el plan estratégico es la poca flota que posee, esto hace que ciertos servicios tengan que ser tercerizados, lo cual reduce considerablemente el margen de ganancias de la empresa. Sin embargo, a través de la entrevista realizada con la administradora de la empresa se conoció que en la actualidad la empresa ha disminuido el impacto de esta debilidad ya que ha adquirido 2 buses nuevos. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016).

En relación al área de finanzas y contabilidad, estas funciones son principalmente tercerizadas, se trabajan a través de un contador externo, sobre todo para resolver los temas tributarios y de auditoría; sin embargo, existe una persona responsable de la contabilidad dentro de la empresa que se encarga de gestionar los cobros y pagos a clientes y proveedores. El documento no señala debilidades o fortalezas de las funciones del área, sin embargo menciona como debilidad el hecho de que siendo un área tercerizada sea más difícil el control y la supervisión.

Todos los aspectos mencionados en el análisis interno y externo fueron adaptados a la Matriz FODA presentada en la Tabla 11. La realización de esta matriz es importante ya que servirá como herramienta para la identificación de los riesgos de la empresa. Los riesgos que se hallen de esta matriz serán discriminados según se vaya delimitando el tema de investigación, además fueron actualizados y validados en la primera etapa de la Entrevista 001 (ver [Anexo C](#)).

Tabla 10. Mi Chaperito: Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Buenos controles de las operaciones. - Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas. - Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros. - Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años. - Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, medidor de combustible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de negociación con proveedores - Aumento de demanda por impulso del turismo. - Libre entrada de nuevas marcas de buses. - Tercerización como medio para impulsar actividades de integración entre empresas. - Capacitaciones del Estado en programas de seguridad
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Flota de buses insuficiente. - Falta de oportunidad de financiamiento externo. - No existe un manejo de sistemas de informática a tiempo real y a todo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo. - Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte - Burocracia para la obtención de permisos o documentos del MTC - Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte - Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.

Adaptación de: Plan Estratégico Anual (2013)

El análisis interno y externo realizado por la empresa Mi Chaperito, permitió el establecimiento de los objetivos y estrategias que regirían por el siguiente periodo. Los objetivos estratégicos de la empresa establecidos en el “Plan Estratégico Anual 2013” se presentan a continuación:

OE1: Establecer alianzas estratégicas con otras empresas de transporte.

OE2: Adquirir nueva flota de buses en los próximos 2 años.

OE3: Investigación y desarrollo en el mercado de servicios de transporte para ejecutivos.

OE4: Implementar un sistema de información, en el cual indicara las variables de uso del servicio (temporada, lugar, etc.)

OE5: Obtener una estructura horizontal para obtener mayor coordinación interfuncional para ser más eficaces y eficientes en el servicio propuesto.

OE6: Posicionarnos en la industria de transporte para ejecutivos.

OE7: Captar y fidelizar nuevos clientes.

Debido a que la empresa en estudio no realizó una actualización del plan estratégico en mención, y no trabajó en la mejora estratégica de la empresa desde aquel año, es importante recalcar que los objetivos mencionados anteriormente se encuentran ahora desfasados. Según lo identificado en la primera etapa de la Entrevista 001, algunos de ellos ya han sido cumplidos y otros de ellos se encuentran en proceso de realización o transformación. Por ello, en la entrevista mencionada, se buscó restablecer los objetivos estratégicos para el periodo Julio 2016 – Julio 2017. Los objetivos estratégicos construidos se presentan a continuación:

OE1: Posicionarse en la industria de servicios de transporte corporativo, turístico y ejecutivo, como la empresa de mayor comodidad y seguridad.

OE2: Contar una flota moderna de vehículos para el transporte de personal.

OE3: Contar un sistema de información de las operaciones de transporte a tiempo real (reservas, destinos, vehículos asignados, conductores asignados comunicación con los clientes, etc.).

OE4: Contar con una cartera de clientes diversificada y amplia.

OE5: Fortalecer el desarrollo del talento humano en los colaboradores de la empresa.

En relación a los procesos de la empresa, la administradora de la empresa menciona que la empresa no cuenta con procesos documentados, refiere que *“los trabajadores de la empresa con conscientes de sus funciones y saben que hay un flujo de trabajo el cual realizan de manera cotidiana y sin problemas”*. Si bien el Plan Estratégico anual 2013 cuenta con un flujograma de la atención al cliente, este es un esquema básico que no puede ser utilizado para la investigación ya que incluye procesos que ya no se realizan o han sido modificados. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016).

En conclusión, la información organizacional presentada de la empresa de Transportes Mi Chaperito ha permitido identificar su estrategia empresarial, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual establece un punto de partida para la gestión del riesgo en la misma. El desarrollo de la propuesta metodológica facilitará el inicio de dicho análisis.

2. Metodología de la investigación

Para esta primera sección se desarrolla desde alcance del estudio de caso, el diseño de la metodología, los tipos de muestra y las herramientas que se utilizarán para el recojo de información.

2.1. Alcance del estudio

Una revisión inicial de estudios previos acerca de la gestión de riesgos en empresas de transportes en el Perú y la literatura consultada en el anterior capítulo demuestran que el tema ha sido poco estudiado en el país y existe poca información actualizada y/o sistematizada al respecto. Si bien existen investigaciones teóricas acerca de la gestión del riesgo en empresas y en proyectos, estos se desarrollan en contextos ajenos al nuestro, y por lo tanto, bajo circunstancias diferentes.

Por ello, como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010, págs. 79-86), cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” y cuando “la literatura puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio”, se habla de una investigación con un alcance exploratorio. No obstante, debido a que la investigación también busca identificar y analizar los riesgos de la empresa mencionada, el estudio también presentaría un alcance descriptivo. Es decir, desde el alcance descriptivo se buscaría recoger información sobre los riesgos propios de la empresa y de esta manera entender sus características, efectos y relación sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

Adicionalmente, con alcance propuesto se espera que se pueda establecer un punto de partida para investigaciones futuras que profundicen en el grado de asociación y correlación de las variables analizadas para diferentes unidades de negocio.

2.2. Diseño metodológico y herramientas de recojo de información.

Para la realización del estudio se optó por utilizar un esquema que permita distinguir de manera clara y organizada las diversas etapas del proceso de investigación. La primera fase se inició con la inmersión al campo de estudio. Se hizo uso de referencias bibliográficas y entrevistas a profundidad al contacto de la empresa, lo cual favoreció a la delimitación del tema y problemática. Se revisó la literatura correspondiente al tema investigado, la cual fue dividida en un marco conceptual y un marco contextual, que permitió ampliar los conceptos relacionados al sector transportes, la gestión de riesgos, y el contexto. En una segunda fase de investigación se definieron las etapas de levantamiento de información (ver Anexo B), los actores involucrados en el tema investigado, y se diseñaron las guías de entrevista.

Se eligió tener un enfoque cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo se fundamenta ya que al no contar con estudios previos de la gestión del riesgo en la empresa, será más necesaria la descripción a profundidad del tema. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 10) Es importante resaltar que esta investigación no pretende generalizar de manera

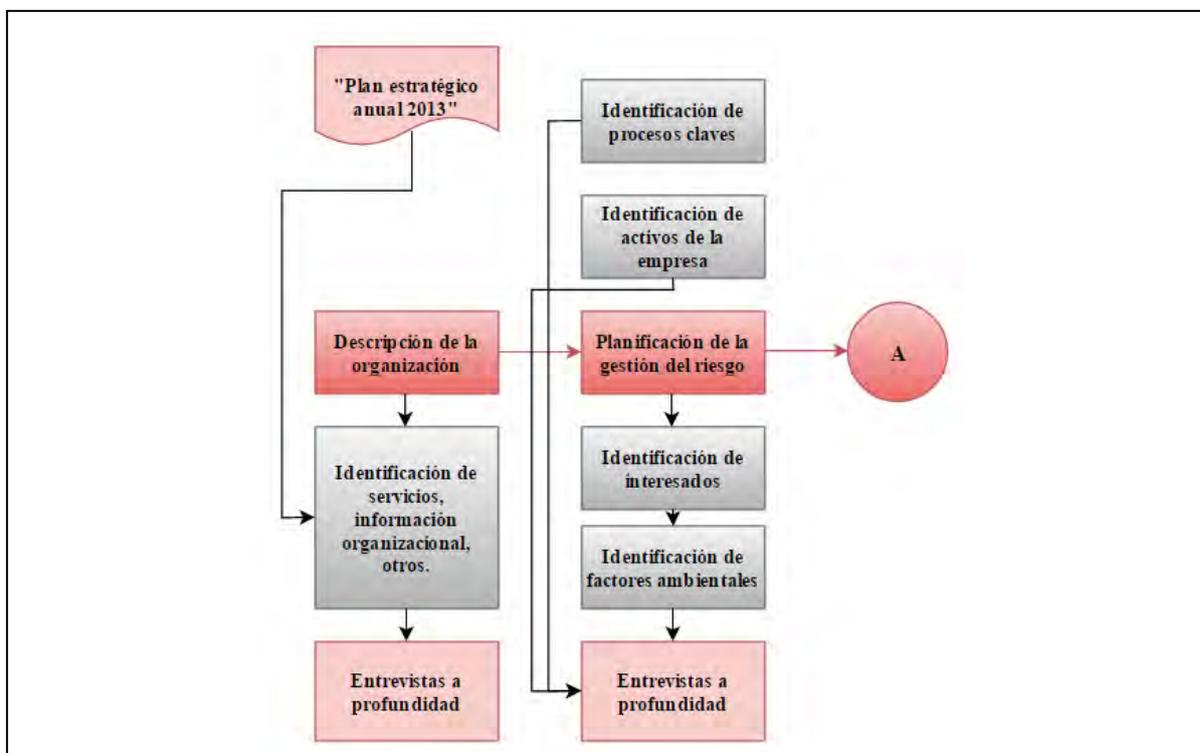
probabilística los hallazgos, sin embargo, sí se pretende entender la relación entre las empresas de transportes como Mi Chaperito, y los riesgos a los que están expuestas en un contexto y circunstancia similar.

Según la herramienta teórica propuesta al final del capítulo 2, los procesos que se seguirán para identificar y analizar los riesgos de la empresa están diseñados para ser realizados con un enfoque cualitativo (procesos de planificación de la gestión del riesgo, identificación de riesgos y análisis cualitativo de riesgos), y cuantitativa (proceso de análisis cuantitativo de riesgos). La principal herramienta de recojo de información utilizada desde el proceso de planificación hasta el proceso de análisis cualitativo serán las entrevistas a profundidad. El análisis cuantitativo estará conformado principalmente por uno análisis probabilístico de los riesgos principales de la empresa, aquellos que serían hallados en el subproceso anterior.

A raíz del diseño propuesto se armó un diagrama de red (ver [Anexo M](#)), cuyo objetivo es mostrar el proceso de investigación que se llevará a cabo, incluyendo las herramientas a utilizar por etapas. Como se muestra en la primera parte del diagrama de red (ver figura 11), para la descripción de la empresa se necesitará utilizar herramientas de recolección de datos cualitativa. En primer lugar, se realizará una entrevista a profundidad con la administración de la empresa en estudio con el fin de obtener información organizacional relevante para la siguiente etapa de investigación (descripción del servicio, estructura de la empresa, visión y misión organizacional, estrategia empresarial), además, se complementará con información documentada tal como el “Plan estratégico anual 2013”, cuyo contenido, validado y actualizado en la misma entrevista, contribuirá en los procesos de identificación y análisis cualitativo de los riesgos. Finalmente, con la finalidad de conocer la perspectiva de la gestión estratégica para la gestión del riesgo empresarial, se realizará una entrevista a profundidad a un especialista. (ver [Anexo F](#)) Con esta entrevista se busca complementar la información rescatada del marco teórico en temas de diseñar una estrategia para conectar los hallazgos con los objetivos estratégicos de la empresa. Con esta conexión se espera cumplir el objetivo general de la investigación.

La información obtenida en el proceso de descripción de la organización estratégica servirá de entrada para el segundo proceso, la planificación de la gestión del riesgo. Como se aprecia en la Figura 11, la planificación de la gestión del riesgo tiene como objetivos principales la identificación de los interesados en la gestión del riesgo de la empresa, los factores ambientales, y la identificación de los activos de la misma. Para esta parte de la investigación se realizará una entrevista con la administración de la empresa y la información obtenida será utilizada para el siguiente proceso de la investigación.

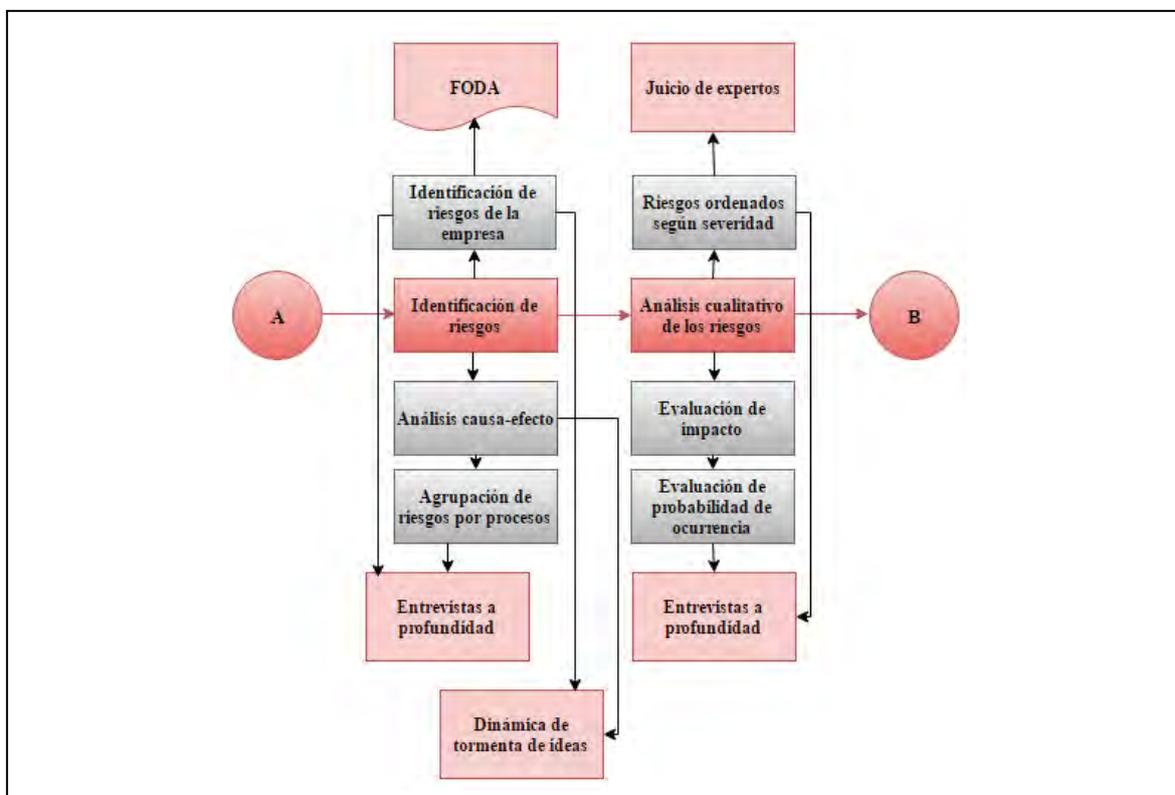
Figura 11. Diagrama de red metodológica, parte 1.



Una vez obtenida la información sobre la planificación de los riesgos de la empresa, se procederá a la identificación de riesgos. La importancia de tener como entrada la información del proceso anterior es que a través de la identificación de los interesados, factores ambientales y activos de la empresa se podrá definir el alcance del análisis de la gestión del riesgo, además, es importante para definir a las personas adecuadas para aplicar las herramientas de recolección de datos.

El proceso de identificación de riesgos tiene como objetivo registrar y agrupar los riesgos de la empresa, identificar los procesos claves que incluyen a estos riesgos, y analizar las posibles causas de cada uno de los riesgos identificados. Para este proceso se aplicarán herramientas cualitativas de recolección de datos, se extraerán riesgos de la matriz FODA proveniente del “Plan Estratégico Anual 2013” y se realizarán entrevistas de identificación y validación de resultados. La primera entrevista se realizará con un representante del MTC y tiene como objetivo identificar los riesgos propios de todas las empresas de transporte privado corporativo desde una perspectiva social. Además, servirá para analizar las labores que se realizan desde el estado para colaborar con la disminución de los riesgos y la importancia que tiene para las empresas del sector. El organismo elegido del MTC es el CNSV.

Figura 12. Diagrama de red metodológica, parte 2

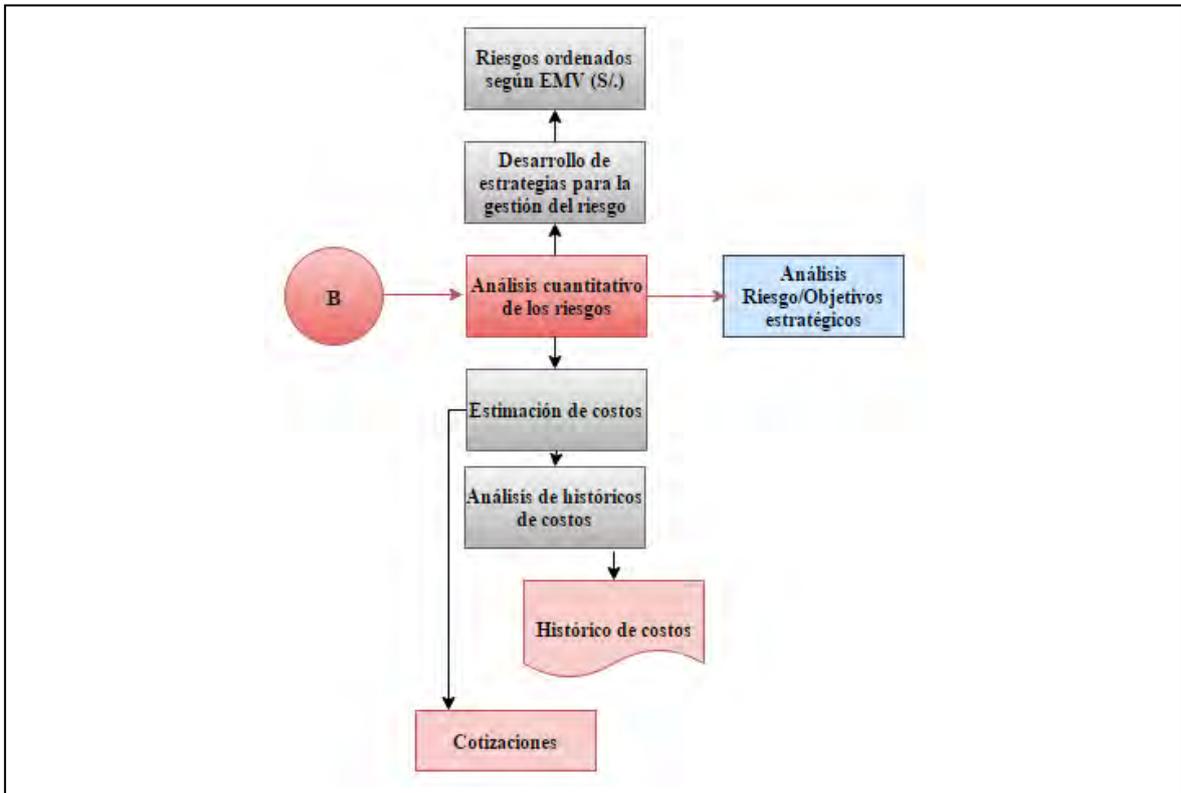


Con la lista de riesgos identificados y validados se procederá a analizarlos cualitativamente. El objetivo de este proceso es obtener una lista de riesgos ordenados según su nivel de severidad. Se utilizarán entrevistas a profundidad para identificar el impacto relativo de cada riesgo, y su probabilidad de ocurrencia, otra de las herramientas cualitativas serán las escalas de medición que tiene como finalidad obtener resultados fiables y congruentes a la realidad de la empresa.

Finalmente, el último proceso elaborado para la investigación es el análisis cuantitativo de los riesgos, el objetivo de este proceso es obtener datos cuantificables sobre el impacto que tienen los riesgos en la empresa y cómo afectaría la gestión de los mismos. Asimismo, la cuantificación de los riesgos permitiría establecer un nuevo listado de riesgos prioritarios para la gestión inmediata. En este sentido, tal y como se muestra en le Figura 13, los objetivos para este proceso serán: la estimación de costos de los riesgos, el análisis de datos históricos de costos, la definición de nuevo orden en la priorización de riesgos, y el desarrollo de las estrategias para la gestión de riesgos. Para la realización de los análisis propuestos se utilizará en primer lugar información interna de la empresa, tales como históricos de costos y gastos, históricos de ventas

y otro tipo de información documentada. Por otro lado, para la estimación de costos se recurrirá a cotizaciones.

Figura 13. Diagrama de red metodológica, parte 3.



El resultado del análisis cuantitativo y el uso de la construcción teórica permitirán realizar el análisis de riesgos sobre los objetivos estratégicos.

En relación a la identificación de grupos de interés, se decidió agruparlos en dos conjuntos. Los grupos de interés con mayor poder e interés en los resultados de la investigación estarán confirmados por los actores pertenecientes a la empresa investigada y que cumplen un rol estratégico en la empresa, además, se encuentra la persona representante del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) que es especialista en el tema de seguridad vial en el Perú. Ambos actores se encuentran en este grupo ya que están altamente involucrados en el tema, y sus decisiones tienen un impacto directo en la empresa. Por otro lado, los actores con alto poder en la gestión del riesgo de la empresa estudiada pero que cuentan con poco interés en el tema son principalmente el personal técnico conformado por los conductores, los supervisores y finalmente los representantes de las empresas del mismo sector. La relación completa de los entrevistados se puede ver en el cuadro presentado en el Anexo B, y se encuentra dividida en actores internos (dentro de la empresa de estudio) y actores externos (fuera de la empresa de estudio).

Estos expertos serán elegidos a partir de un análisis inicial que buscaba reconocer a las figuras destacadas en temas de gestión estratégica empresarial. Se procurará elegir a aquellos que poseen una larga trayectoria y trabajen actualmente en temas relacionados a la gestión estratégica y tengan conocimientos sobre la gestión del riesgo. La matriz de levantamiento de información detallada en el Anexo B establece la lista de preguntas para cada entrevista, y las agrupa por tema y actor.

En resumen, herramientas utilizadas para la recolección de información en las unidades de análisis son principalmente las siguientes: entrevistas a profundidad, tormenta de ideas, escalas de medición, reporte de costos e histórico de incidentes.

3. Análisis de la gestión del riesgo en la atención al cliente, caso de la empresa de transportes Mi Chaperito.

El análisis se desarrollará a partir de la aplicación de la construcción teórica con la metodología explicada. Se iniciará con el desarrollo de la planificación de la gestión del riesgo para la empresa Mi Chaperito, luego se procederá con la identificación de los riesgos, y finalmente se analizarán cualitativa y cuantitativamente. Los hallazgos servirán para analizar la relación entre los riesgos y los objetivos estratégicos de la empresa, y establecer estrategias para su gestión.

3.1. Planificación de la gestión del riesgo

Según lo mencionado en el marco teórico, para la planificación de la gestión de riesgos se necesita como entrada identificar los factores ambientales de la empresa (actitudes respecto al riesgo y tolerancia de los involucrados), ya que estas influirán en el plan de gestión del proyecto. Por otro lado, es importante definir los activos del proceso de la empresa, es decir, los enfoques predefinidos que la empresa tenga en relación a la gestión del riesgo, estas pueden ser roles, responsabilidades, conceptos, u otros. Adicionalmente, será importante definir el alcance que tendrá la gestión de riesgos en relación a los proceso de la empresa Mi Chaperito.

Respecto a los factores ambientales de la empresa hacia los riesgos, se identificó se identificó a través de la segunda etapa de entrevista 001 (Anexo C) que la empresa no maneja el concepto del riesgo dentro de su estrategia empresarial, sin embargo, menciona todos los colaboradores de la empresa son conscientes de que *“el sector transportes es muy propenso a riesgos operativos que podrían significar grandes pérdidas para la empresa”* por ello, sus

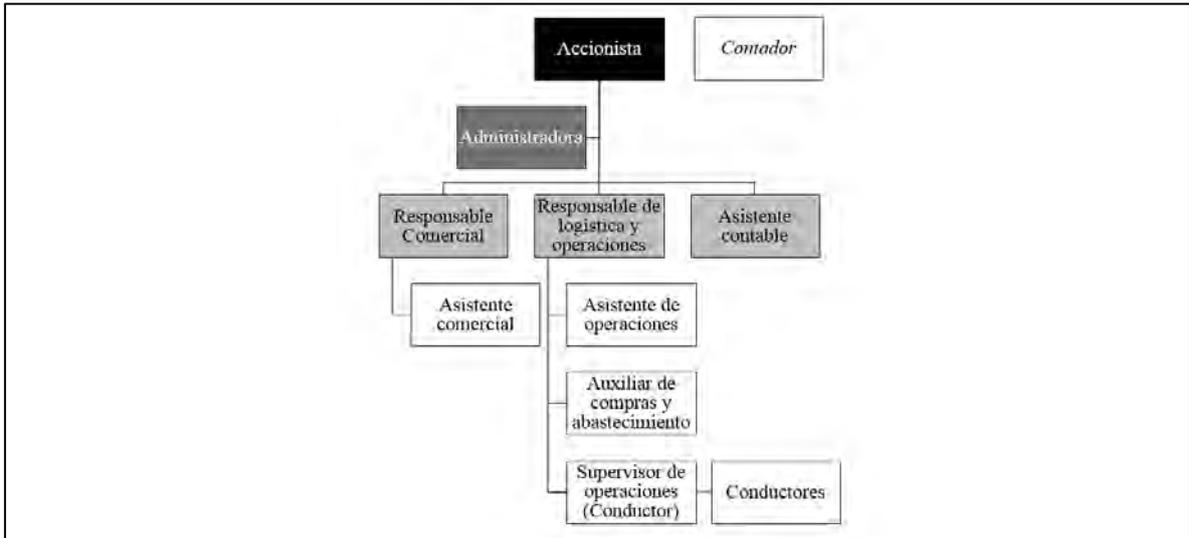
actitudes respecto a las operaciones son muy cuidadosas. La empresa lleva un control detallado del estado de los activos de la misma (buses), existen diarios en los que se detallan todos los procedimientos que se realiza con alguno de los vehículos. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016)

A raíz de esta respuesta se puede identificar que la visión de la empresa respecto a los riesgos se limita principalmente a los riesgos operativos y que la tolerancia respecto a estos riesgos es bastante baja. En la misma entrevista indica que todas las actividades de prevención son supervisadas estrictamente, y esto se debe principalmente a que existe una política de responsabilidad de vehículos con los conductores. La administradora de la empresa menciona que *“cada chofer es responsable del vehículo que maneja, debe velar por su correcto funcionamiento porque es su herramienta de trabajo, si el vehículo se para, el chofer no tendrá con qué trabajar hasta que se consigan los repuestos o se solucione el imperfecto”*. Si bien esta condición no afecta las remuneraciones de los conductores por encontrarse en planilla, ellos son conscientes de que un vehículo parado disminuye las ventas del mes y puede provocar incumplimiento en los contratos. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016)

En relación a los roles y responsabilidades dentro de la gestión de riesgos de la empresa, se identificó que no existe una persona con el rol de específico de gestionar los riesgos, sin embargo, la administradora de la empresa señaló que todas gestiones estratégicas del tema son derivadas a ella y que a pesar de eso su gestión siempre *“busca empoderar a los jefes de las áreas, por eso ellos suelen asumir las responsabilidades sobre los riesgos presentados dentro de sus procesos”*. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016)

Para entender la organización de la empresa y se elaboró un gráfico de estructura organizacional, a través de este se identificaron a los principales actores de la empresa y su jerarquía. La Figura 14 muestra cómo de estructura la empresa en base a las funciones. Como se observa, la fuerza del negocio está dada por el área de logística y operaciones.

Figura 14. Mi Chaperito: Estructura organizacional, 2016



A raíz de la elaboración de la estructura organizacional, se identificó que la empresa maneja una organización en base a procesos, esto ya que se evidenció que el flujo de la empresa es transversal a las áreas funcionales. Sin embargo, los procesos no están documentados a profundidad y los colaboradores los realizan por un conocimiento rutinario o la experiencia en el sector. Por ello, se decidió realizar un mapeo de procesos con los líderes de las unidades estructurales, para de esta manera poder identificar cómo la estructura de procesos se alinea a la estrategia de la empresa, y cómo la empresa identifica a los procesos más importantes y de mayor impacto para el servicio.

Figura 15. Mi Chaperito: Mapeo de procesos, 2016



Como resultado se identificaron los procesos dentro de la empresa. Algunos de los procesos detallados en la Figura 15 se encuentran en el Plan Estratégico Anual 2013 citado anteriormente, sin embargo, la entrevista sirvió para ordenarlos y clasificarlos según su nivel de acción en la empresa. En este sentido, como se presentó en el marco teórico de la investigación, se clasificó a los procesos en estratégicos, operativos y de soporte. Cabe destacar que existen procesos que se desarrollan en una sola área funcional. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016).

Dentro de los procesos estratégicos se identificaron los siguientes: planeamiento, gestión de RR.HH., direccionamiento, gestión de calidad, gestión de seguridad, financiamiento. En el caso de los procesos operativos, se identificó un proceso, el del transporte, sin embargo, a través de las entrevistas a los conductores se pudo identificar que los procesos de traslados varían en relación al cliente al cual se brinda el servicio, en este sentido, los procesos operativos serían tres, el servicio de transporte corporativo, servicio de transporte turístico, y servicio de transporte personal.

Finalmente, los procesos que dan soporte a los procesos estratégicos y operativos fueron identificados y se establecieron los siguientes: gestión comercial y ventas, mantenimiento preventivo de vehículos, gestión de cobranzas y pago, gestión de la información, capacitación a conductores, y gestión de compras y abastecimiento.

De los procesos estratégicos, operativos y de soporte, se identificó según la Entrevista 001 que los procesos de mayor importancia e impacto en la empresa son aquellos “*procesos que dan la cara al cliente*”. (Comunicación personal, 09 de agosto, 2016). Esto ya que en estos procesos, aduce, que están más propensos a la materialización de riesgos y los que tienen una relación directa con la imagen de la empresa. En este sentido, se ha decidido que estos procesos de atención al cliente serán tomados para definir el alcance de la investigación de los riesgos de Mi Chaperito.

Según Serna (2008), una de las variables que se toman para definir la atención al cliente es el elemento de *personal de contacto*, es decir, la persona que conoce y ve directamente al cliente antes, durante y después de la prestación del servicio. Por ello, para los procesos identificados a nivel estratégico, operativo y de soporte, se decidió trabajar la gestión del riesgo en los procesos operativos, es decir, los procesos del servicio de transporte de personal en los tres rubros que la empresa trabaja (corporativo, turístico, de personal), y un proceso de soporte, el proceso de gestión comercial y de ventas. Esto se decidió ya que ambos grupos de procesos tienen un trato directo con el cliente, los operativos porque es el proceso central del negocio, y

porque la satisfacción del cliente en este proceso es crucial para las actividades de fidelización; y la gestión comercial y de ventas, ya que en este proceso se define si habrá un vínculo comercial, es la primera cara al cliente. Según lo conversado con la administradora de la empresa, estos grupos de procesos son los más importantes para la continuidad de la misma. (Comunicación personal, 09 de agosto 2016). En la Figura 16 se muestran los procesos que serán trabajados en la investigación. Cabe destacar que los procesos de transporte de corporativo, turístico y de personal serán analizados como un solo proceso.

Figura 16. Mi Chaperito: Mapeo de procesos en la atención al cliente, 2016



3.2. Identificación de riesgos

En base a los resultados de la planificación de la gestión del riesgo que tuvo como principal resultado la identificación de los procesos a investigar, los actores responsables de estos procesos, y el líder de la gestión de riesgos en la empresa Mi Chaperito, se aplicaron herramientas de recolección de información para el proceso de identificación de los riesgos a los actores mencionados.

En primer lugar, como se mencionó en el marco teórico, una de las herramientas para la identificación de riesgos es la elaboración de una matriz FODA. Por ello, se decidió tomar como riesgos a los elementos identificados en la matriz FODA que elaboró la empresa Mi Chaperito en el año 2013 y que se encuentra en el documento “Plan estratégico anual 2013”. De esta matriz se busca identificar riesgos positivos comprendidos en las fortalezas y oportunidades, y los riesgos negativos, comprendidos dentro de las debilidades y las amenazas.

Los elementos que se presentan en la Tabla 12, provenientes de la matriz FODA fueron validados y actualizados en la segunda etapa de la Entrevista 001, algunos de los elementos mencionados fueron descartados por la administradora de la empresa porque los encontró desfasados, es decir que fueron trabajados durante la gestión de la empresa y ya no se le considera como un factor de fortaleza o debilidad, segundo, porque desde el año 2013, año de elaboración de la matriz FODA, el contexto de la empresa cambió, por lo que oportunidades y amenazas cambiaron también, y finalmente porque no eran riesgos de los procesos delimitados.

Por otro lado, tal como se identificó en el proceso de investigación de *Planificación del Riesgo*, uno de los actores más importantes en la gestión del riesgo de la empresa es la administración, conformado por la administradora de la empresa. Como lo mencionó en la segunda etapa de la Entrevista 001 (ver [Anexo C](#)) ella es la principal responsable y líder de la gestión de los riesgos de la empresa Mi Chaperito, por ello los riesgos identificados por ella tendrán un mayor peso para el análisis. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016)

Como se detalla en la misma entrevista, otros responsables de la gestión de riesgos en la empresa son los dueños de los procesos en investigación, en este sentido los riesgos identificados por estos actores también tendrán un peso mayor en el análisis. Este es el caso de los 5 conductores entrevistados, que son los dueños del proceso de transporte; y la responsable comercial y de ventas, que es la dueña del proceso con el mismo nombre. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016).

Para complementar el listado de riesgos identificados se decidió tomar en consideración los factores de riesgo mencionados por otros expertos en el tema. En primer lugar, por el Lic. Omar Adolfo Revolledo Chávez, Secretario técnico, Consejo Nacional de Seguridad Vial (ver [Anexo G](#)), y luego por la Lic. Patricia Saavedra, Coordinadora de prevención de riesgos de la empresa de transportes Cruz del Sur. (ver [Anexo H](#)).

Debido a que la empresa de transportes Cruz del Sur maneja distintas líneas dentro de su negocio, para la última entrevistada se decidió limitar las preguntas al negocio de transporte corporativo, de esta manera las respuestas tendrán un mayor acercamiento al contexto de la investigación.

El detalle de los actores entrevistados para este proceso se encuentra en la matriz de levantamiento de información (ver [Anexo B](#)), y sus respuestas se resumen en la Tabla 12 detallada a continuación:

Tabla 11. Mi Chaperito: Matriz de identificación de riesgos

Documento/Actor de recojo de información	Proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal	Proceso: Gestión comercial y ventas
Matriz FODA	<p>(+) Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años. (+) Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible. (-) Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.</p>	<p>(+)Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas. (+)Buses con equipamiento superior: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros. (-) Flota de buses insuficiente para la demanda. (-) No existe un manejo de sistemas de informática a tiempo real y a todo nivel. (-) Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo. (-)Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte (-) Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.</p>
Administradora Mi Chaperito	<p>(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales. (-) Accidente de tránsito con daños personales. (-) Accidente de tránsito con daños materiales. (-) Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros. (-) Deficiente señalización de las vías nacionales. (-) Tráfico intenso no anticipado. (-) Falla no anticipada de un vehículo. (-) Procedimientos de controles no realizados. (-) Manifestaciones, huelgas, paros de transportistas, no anticipados, o no evaluados. (-) Inclemencias del tiempo: viento o lluvia fuerte. (-) Desastres naturales como terremotos, inundaciones, otros.</p>	<p>(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta. (-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes. (-) Falta de seguimiento de un servicio confirmado.</p>
Responsable comercial Mi Chaperito	<p><i>No formó parte del banco de preguntas.</i></p>	<p>(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. (-) Requisición no atendida por falta de flota de buses propios o tercerizados. (-) Definición inadecuada de la estrategia de ventas por información errónea o deficiente del cliente. (-) Pérdida de clientes (-)Disminución de los ingresos, por clientes en mora.</p>

Documento/Actor de recojo de información	Proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal	Proceso: Gestión comercial y ventas
		(-) Inadecuado seguimiento a los reclamos u observaciones de los clientes. (-) Registro de información errada en la facturación. (-) Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente. (-) Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.
Conductores (x5)	(-) Falla mecánica de un bus (-) Falla en el sistema de sensores de un bus (-) Accidente de tránsito propio (-) Accidente de tránsito de un tercero (-) Tránsito denso (-) Robo durante la operación (-) Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente. (-) Pistas en mal estado (-) Pistas humedecidas (-) Cansancio o sueño (-) Problemas familiares (-) Impuntualidad del cliente (-) Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.	<i>No formó parte del banco de preguntas.</i>
Secretario del CNSV	(-) Deficiente sensibilización de normas de tránsito. (-) Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes. (-) Deficientes controles de seguridad vial dentro de las empresas de transporte. (-) Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN. (-) Desconocimiento de manejo a la defensiva. (-) Estrés y desconcentración de conductores. (-) Accidente de tránsito leve, medio o grave.	<i>No formó parte del banco de preguntas.</i>
Competencia: Empresa Cruz Del Sur	(-) Accidente de tránsito que genere daños personales y/o no personales en la empresa. (-) Accidente de tránsito que genere daños personales y/o no personales a terceros (vehículo siniestrado, espacios públicos). (-) Pérdidas de contratos (-) Pérdida de la imagen por accidente de tránsito o falla operativa.	<i>No formó parte del banco de preguntas.</i>

Documento/Actor de recojo de información	Proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal	Proceso: Gestión comercial y ventas
	(-) Falla repentina de algún bus en operación.	

Nota: Los riesgos han sido detallados sin ningún orden particular, y está categorizados por riesgos con impacto positivos (+) y riesgos con impacto negativo (-).

A partir de la matriz presentada en la Tabla 12 se elaboró un listado final de riesgos. Para la elaboración de este listado se agruparon los riesgos detallados por los diferentes actores y con similares características. Así pues, se llegaron a resumir en 37 riesgos empresariales, de estos, 21 se referían a riesgos dentro del proceso de transporte, y los 16 restantes estaban relacionados a los riesgos comerciales y de ventas. Cabe señalar, que para esta etapa de la investigación, los riesgos listados no se encuentran en ningún orden particular.

Tabla 12. Mi Chaperito: Listado general de riesgos operativos y comerciales

Nº	Riesgos operativos
1	(+) Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años.
2	(+) Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible.
3	(-) Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.
4	(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales.
5	(-) Accidente de tránsito con daños personales.
6	(-) Accidente de tránsito con daños materiales.
7	(-) Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros.
8	(-) Deficiente señalización de las vías nacionales.
9	(-) Tráfico intenso no anticipado.
10	(-) Falla repentina de algún bus en operación.
11	(-) Desastres naturales como terremotos, inundaciones, otros.
12	(-) Inclemencias del tiempo: viento o lluvia fuerte.
13	(-) Procedimientos de controles no realizados o incompletos.
14	(-) Robo durante la operación
15	(-) Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente.
16	(-) Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores
17	(-) Impuntualidad del cliente durante el servicio
18	(-) Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.

N°	Riesgos operativos
19	(-) Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes.
20	(-) Deficientes controles de seguridad vial dentro de las empresas de transporte.
21	(-) Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN.
N°	Listado de riesgos por proceso: Gestión comercial y ventas
22	(+) Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.
23	(+) Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.
24	(-) Flota de buses insuficiente para la demanda.
25	(-) No existe un manejo de sistemas de información a tiempo real y a todo nivel de la empresa.
26	(-) Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo.
27	(-) Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte
28	(-) Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.
29	(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.
30	(-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes.
31	(-) Falta de seguimiento de un servicio confirmado.
32	(-) Información errónea o deficiente del cliente para la definición de la estrategia de ventas.
33	(-) Impuntualidad en pagos de clientes (Cuentas por cobrar atrasadas).
34	(-) Inadecuado seguimiento a los reclamos y observaciones de los clientes.
35	(-) Registro de información errada en la facturación.
36	(-) Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente.
37	(-) Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.

Para describir cada uno de los riesgos listados en la Tabla 13 se utilizará la estructura planteada en la Guía del PMBOK, esta estructura permite detallar los riesgos a través de enunciados de riesgos, y se presenta mediante el siguiente supuesto: “Si existe CAUSA, puede dar lugar a este EVENTO que producirá tal EFECTO” (Project Management Institute, 2013, pág. 326). Para esta cita, la palabra EVENTO está referida al riesgo en sí mismo.

Las causas y efectos de los riesgos fueron parte del banco de preguntas de las entrevistas realizadas con los actores mencionados anteriormente (Entrevista 001, entrevista 002, entrevista 003, entrevista 005 y entrevista 006), y se detallan en la Tabla 14 presentada a continuación.

Tabla 13. Mi Chaperito: Matriz de Causa/Evento/Riesgo

N°	EVENTO (RIESGO +/-)	CAUSA	EFECTO
Proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal			
1	Adquisición de buses de última generación, de antigüedad no menor a 6 años.	<ul style="list-style-type: none"> • El público objetivo demanda buses nuevos. • El aumento de la competencia busca generar elementos diferenciadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad en los pasajeros. • Satisfacción del cliente. • Diferenciación de la empresa con los competidores directos.
2	Implementación de buses con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible.	<ul style="list-style-type: none"> • El público objetivo demanda mayor seguridad en el transporte. • El aumento de la competencia busca generar elementos diferenciadores. • Nueva normativa del MTC 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Disminución de accidentes de tránsito. • Eficiencia en el uso de tiempos y combustible. • Mejora en el seguimiento de los trayectos.
3	Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos sociales no atendidos por el Estado. • Incapacidad de las instituciones del estado para bloquear manifestaciones no programadas y fuera de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el trayecto contratado. • Daños materiales a los vehículos en servicio. • Incumplimiento del servicio contratado. • Insatisfacción del cliente.
4	Accidente de tránsito con víctimas mortales.	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de velocidad • Imprudencia del conductor. • Imprudencia del peatón. • Desacato de las normas de tránsito. • Factores climatológicos. • Mal estado de las vías terrestres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Impacto familiar negativo en los afectados. • Impacto económico negativo en los implicados. • Impacto negativo en la sociedad (percepción de seguridad). • Costos de seguros diversos (accidentes, vehicular, etc.) • Indemnización • Privación de la libertad
5	Accidente de tránsito con daños personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de velocidad • Imprudencia del conductor. • Imprudencia del peatón. • Desacato de las normas de tránsito. • Factores climatológicos. • Mal estado de las vías terrestres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Impacto familiar negativo en los afectados. • Impacto económico negativo en los implicados. • Impacto negativo en la sociedad (percepción de seguridad). • Costos hospitalarios. • Costos de seguros diversos (accidentes, vehicular, etc.) • Costos de rehabilitación. • Indemnización • Privación de la libertad
6	Accidente de tránsito con daños materiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de velocidad • Imprudencia del conductor. • Imprudencia del peatón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Impacto económico negativo en los implicados.

N°	EVENTO (RIESGO +/-)	CAUSA	EFECTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Desacato de las normas de tránsito. • Factores climatológicos. • Mal estado de las vías nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto negativo en la sociedad (percepción de seguridad). • Costos de seguros diversos (accidentes, vehicular, etc.) • Indemnización por daños. • Privación de la libertad.
7	Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Desgaste. • Fallas geológicas. • Falta de mantenimiento de vías nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accidentes de tránsito. • Desgaste anticipado de los vehículos. • Retraso en el trayecto contratado.
8	Deficiente señalización de las vías nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de regularización del MTC. • Desgaste de señalización existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de velocidad. • Desconocimiento de ruta. • Retrasos en los trayectos contratados. • Multas de tránsito.
9	Tráfico intenso no anticipado.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del parque automotor nacional. • Evento masivo (Conciertos, reuniones, fiestas grandes, etc.) • Falla de semáforos. • Imprudencia de conductores. • Factores climatológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el trayecto contratado. • Incumplimiento del servicio contratado. • Insatisfacción del cliente.
10	Falla repentina de algún bus en operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mantenimiento preventivo. • Falta de mantenimiento correctivo. • Falta de mantenimiento predictivo. • Factor externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el trayecto contratado. • Incumplimiento del servicio contratado. • Insatisfacción del cliente.
11	Desastres naturales (terremotos, inundaciones, huaycos, otros).	<ul style="list-style-type: none"> • Factor externo (Cambio climático, eventos impredecibles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el trayecto contratado. • Incumplimiento del servicio contratado. • Insatisfacción del cliente.
12	Inclencias del tiempo: viento o lluvia fuerte.	<ul style="list-style-type: none"> • Factor externo (Cambio climático, eventos impredecibles). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el trayecto contratado. • Incumplimiento del servicio contratado. • Insatisfacción del cliente.
13	Procedimientos de controles no realizados o incompletos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procesos. • Falta de tiempo. • Falta de compromiso con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas mecánicas durante el servicio. • Accidentes de tránsito. • Retrasos en el trayecto contratado. • Insatisfacción del cliente.
14	Robo durante la operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los procesos de seguridad. • Estacionamiento de vehículo en lugares no autorizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto económico negativo en los implicados. • Costos de seguros diversos. • Insatisfacción del cliente

N°	EVENTO (RIESGO +/-)	CAUSA	EFEECTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Trayectos en zonas de alto riesgo (zonas peligrosas). 	
15	Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación servicios a clientes informales. • Deficiente acuerdo de términos del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas de tránsito por infracciones. • Accidentes de tránsito
16	Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores durante la prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente control físico y psicológico de los conductores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas de tránsito por infracciones. • Accidentes de tránsito. • Insatisfacción del cliente.
17	Impuntualidad del cliente durante el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación servicios a clientes informales. • Deficiente acuerdo de términos del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del cronograma del servicio. • Incumplimiento de servicios posteriores.
18	Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente gestión del encargado comercial del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del cronograma del servicio. • Insatisfacción del cliente.
19	Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente capacitación de conductores y administrativos. • Deficiente selección de personal. • Deficiente difusión de las modificaciones a las normas de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas de tránsito por infracciones. • Accidentes de tránsito. • Insatisfacción del cliente.
20	Deficientes controles de seguridad vial dentro de las empresas de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad de las empresas de transporte. • Falta de experiencia de las empresas de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multas de tránsito por infracciones. • Accidentes de tránsito. • Pérdidas materiales. • Insatisfacción del cliente.
21	Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN.	<ul style="list-style-type: none"> • Alta informalidad en empresas de transporte corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos o/e incumplimientos de los servicios contratados.
Proceso: Gestión comercial y ventas			
22	Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Efectiva selección de personal en la empresa. • Constantes capacitaciones. • Sueldos competitivos con el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en las operaciones. • Bajos riesgos empresariales. • Satisfacción del cliente.
23	Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda del público objetivo. • Aumento de la competencia • Necesidad de factor de diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores ventas • Satisfacción del cliente • Posicionamiento en el mercado.
24	Flota de buses insuficiente para la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja insuficiente para grandes inversiones. • Financiamiento con entidades bancarias limitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha. • Subcontratación de buses. • Posibilidad de que los servicios no sean homogéneos (cuando se subcontrata). • Clientes insatisfechos. • Fuga de clientes potenciales.

N°	EVENTO (RIESGO +/-)	CAUSA	EFEECTO
25	No existe un manejo de sistemas de información a tiempo real y a todo nivel en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad de inversión destinada a los procesos operativos de transporte de la empresa. • Actualización de los sistemas de información no está dentro de la planificación estratégica de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de las diferentes áreas de la empresa para hacer seguimiento a los servicios. • Discrepancias en la comunicación entre las áreas de la empresa: No tienen información actualizada sobre los servicios en curso.
26	Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda del transporte corporativo. • Empresas de transporte optan por la diversificación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores directos. • Necesidad de diferenciación de la competencia. • Necesidad de posicionamiento en el mercado.
27	Empresas líderes en el transporte corporativo están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Estado del sistema de transporte terrestre en el Perú fomenta el interés de las empresas del rubro en invertir en controles de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia directa. • Necesidad de mejorar los servicios en temas de seguridad • Demanda de servicios más seguros. • Mejora de tecnología para la gestión de seguridad en el transporte
28	Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de las empresas de transporte en disminuir costos. • Bajas barreras de entrada para el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de gestionar eficientemente en costos. • Tarifario de servicios flexible (sujeto a la evaluación del cliente). • Colocación de precios en base a propuesta de valor de la empresa (diferenciación en el servicio).
29	Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente evaluación de los precios de la competencia. • Deficiente evaluación de los clientes (La fijación del precio de un servicio depende del tamaño de la empresa contratante). 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Fuga de clientes. • Confusión en el público objetivo (No sabe qué tipo de servicio esperar).
30	Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de marketing ineficiente/inexistente. • Deficiencia en la definición del público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inoperatividad de vehículos • Nivel de ventas constante (No hay un crecimiento). • Retorno de la inversión no satisfecha.
31	Falta de seguimiento de un servicio confirmado.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización de herramientas tecnológicas para la gestión de la información a tiempo real. • Personal de cargo no cuenta con el perfil idóneo para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Discordancias entre áreas de la empresa. • Insatisfacción del cliente por incumplimiento o retraso. • Reclamo del cliente desatendido.

N°	EVENTO (RIESGO +/-)	CAUSA	EFEECTO
		labor de gestión de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de clientes. • Cliente no fidelizado.
32	Información errónea o deficiente del cliente para la definición de la estrategia de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente investigación sobre el cliente para el establecimiento de precio. • Información limitada sobre el cliente. • Estrategia de ventas no acorde con la estrategia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia: precio del servicio muy bajo o muy alto. • Propuesta económica sin relación a la capacidad de pago del cliente: plazos de pago muy cortos o largos.
33	Impuntualidad en pagos de clientes (Cuentas por cobrar atrasadas).	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad de los clientes. • Deficiente seguimiento de las cuentas por cobrar. • Condiciones de pago mal establecidas con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de ingresos. • Aumento inconsistente de las cuentas por cobrar.
34	Inadecuado seguimiento a los reclamos y observaciones de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del servicio post-venta deficiente. • Falta de procedimientos para atender reclamos y observaciones de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Deficiente captación de la retroalimentación del cliente. • Gestión de mejora continua deficiente.
35	Registro de información errada en la facturación.	<ul style="list-style-type: none"> • Error del cliente. • Personal del área comercial envió información errónea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la gestión de pagos por solicitud de corrección de la factura al cliente.
36	Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del área comercial no cumplió los procesos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del cliente para un servicio: no se presenta. • Unidades de transporte paradas por incumplimiento del cliente.
37	Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente planificación del servicio. • Propuesta comercial no ajustada a los servicios proporcionables por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción del cliente. • Demanda por incumplimiento. • Fuga de clientes.

Del proceso de identificación de riesgos se puede resumir que los actores internos de la empresa Mi Chaperito tienen una visión negativa de lo que es un riesgo empresarial, los riesgos positivos identificados fueron únicamente extraídos de la matriz FODA. Además, la proporción de riesgos hallados por procesos confirma que la empresa no visualiza los riesgos a nivel estratégico, sino que los atribuye a eventos de los procesos operativos, por ello se identificaron 37 riesgos operativos y solo 21 comerciales.

En relación a las causas y efectos de los riesgos se puede concluir que los causales fueron diversos para cada riesgo identificado, pero fueron atribuidos principalmente a causas

internas de la empresa. Sin embargo, se puede apreciar que cuando se identificaron los efectos de los riesgos, hubo uno que fue repetido en más de seis veces y fue la insatisfacción del cliente, este efecto fue relacionado con la mayoría de los riesgos negativos de operaciones y comerciales.

3.3. Análisis cualitativo de los riesgos

La realización del proceso de identificación de riesgos dio como resultado un listado de riesgos potenciales, los cuales se profundizaron a través de una matriz de causa/efecto, el objetivo de la elaboración de la matriz fue explicar cada riesgo a un nivel más profundo a través de un análisis de supuestos: cuáles podrían ser las causas de la existencia de estos riesgos y cuáles podrían ser sus efectos.

Con la información previa se analizará cada riesgo de manera cualitativa, para ello se buscará priorizar riesgos evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de los mismos. Según la teoría revisada, esto permitirá reducir el nivel de incertidumbre y poder concentrarse en ciertos riesgos que puedan considerarse prioritarios por causar un mayor impacto en la empresa.

3.3.1 Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos

Los riesgos fueron evaluados a través de entrevistas y reuniones con participantes seleccionados por estar familiarizados con las categorías de riesgo incluidas en la investigación. (Anexo B) Entre los participantes internos se incluyeron a todos los responsables de las áreas involucradas en la atención al cliente: área comercial, área de operaciones y la administración. Por el lado de los participantes externos, a la Coordinadora de prevención de riesgos de la empresa de transportes Cruz del Sur, la Lic. Patricia Saavedra (Anexo H), y al Secretario Técnico del Consejo Nacional de Seguridad Vial, el Lic. Omar Adolfo Revollo (Anexo G).

Durante las entrevistas se evaluó el nivel de probabilidad e impacto de cada riesgo, para ello se registraron ciertos detalles explicativos y supuestos que demuestran los niveles asignados. Las probabilidades e impactos de los riesgos se calificaron de acuerdo a las definiciones expuestas en marco teórico, para la investigación los riesgos con una baja calificación en cuanto a probabilidad e impacto no formarán parte del posterior análisis cuantitativo, sin embargo, se incluirán en el registro de riesgos como parte de una lista de observación para su futuro monitoreo.

Figura 17. Mi Chaperito: Matriz de probabilidad e impacto.

Probabilidad	Frecuente (9)	5	9	18	36	72	72	36	18	9	5
	Razonable (7)	4	7	14	28	56	56	28	14	7	4
	Ocasional (5)	3	5	10	20	40	40	20	10	5	3
	Remoto (3)	2	3	6	12	24	24	12	6	3	2
	Improbable (1)	1	1	2	4	8	8	4	2	1	1
		Muy bajo (1)	Bajo (1)	Moderado (2)	Crítico (4)	Catastrófico (8)	Muy bajo (1)	Bajo (1)	Moderado (2)	Crítico (4)	Catastrófico (8)
		Impacto negativo				Impacto positivo					

Adaptación de: la Guía del PMBOK del PMI (2013)

La figura 17 representa la matriz de probabilidad e impacto elaborada específicamente para la empresa Mi Chaperito, esta matriz especifica las combinaciones de probabilidad e impacto (positivo y negativo) que llevan a calificar los riesgos con una prioridad baja, moderada o alta. Los riesgos con prioridad alta se ubicarían en el área sombreada de color plomo oscuro, los de prioridad media en las casillas de color plomo claro, y los de prioridad baja, en las de color plomo medio. Según la preferencia de la empresa en estudio, se utilizarán valores numéricos para la asignación de las categorías de probabilidad e impacto.

Para los valores de probabilidad ubicados en el eje de las ordenadas, se establecieron los valores numéricos 1, que indica que la probabilidad que suceda el evento es improbable, 3, que indica que la probabilidad es remota, 5, que la probabilidad es ocasional, 7, que la probabilidad es razonable, y 9, que indica que la probabilidad que ocurra el evento es frecuente. Por otro lado, en el eje de las abscisas los valores numéricos fueron establecidos para los niveles de impacto siguientes: muy bajo, bajo, moderado o medio, crítico y catastrófico. Para el establecimiento de los valores numéricos de la categoría impacto, se decidió utilizar los valores propuestos en la teoría revisada (La Guía del PMBOK), para estos valores se asume que cada nivel de impacto duplica al anterior nivel, con excepción de del nivel muy bajo, al cual se establece el mismo valor numérico que el nivel bajo ya que un valor de cero significaría la inexistencia de un impacto en la empresa, y por ende no podría ser considerado un riesgo. La línea roja de la matriz indica el **nivel de tolerancia** de la empresa sobre los riesgos operativos y comerciales. Como se puede observar, un índice de severidad (Probabilidad X Impacto) mayor a 5 indicará que aquellos riesgos deberán ser gestionados de forma activa bajo estrategias específicas, aquellos riesgos que se ubiquen dentro del rango de 1 – 5 no deberían ser objeto de prioridad para la empresa. Para estos riesgos sería necesaria la gestión de estrategias pasivas.

Para calificar el impacto final del riesgo se establecieron tres factores de evaluación, en primer lugar, el *alcance* del riesgo (A), que implica el impacto que podría generar fuera de la operación en sí misma. Por ejemplo, el hecho que de la materialización de un riesgo tenga impacto sobre otro proceso de la empresa, o sobre los stakeholders de la empresa. En segundo

lugar se decidió tomar en cuenta el factor *tiempo* (T), este factor sintetiza la duración en el tiempo que tendría el impacto de un riesgo. Por ejemplo, el impacto de la duración de un terremoto es mayor al impacto de duración de una falla de energía en las oficinas de una empresa porque requiere de un proceso de reconstrucción que podía tardar meses o años. Por último se estableció al factor costo (C), este factor es un indicador del valor de los activos, el indicador representa el impacto monetario que tendría la materialización del riesgo sobre los costos de la empresa.

En este sentido, la evaluación del impacto del riesgo está conformado por la suma del alcance más el tiempo, más los costos; es decir $\text{Impacto} = A + T + C$. Estos factores deberán estar representados por valores entre el 1 y 5, y serán establecidos bajo la evaluación subjetiva de la administradora de la empresa. Según el puntaje que se obtenga se podrán clasificar los riesgos según su impacto entre muy bajo, bajo, moderado, crítico y catastrófico, tal y como se aprecia en la tabla 15.

Tabla 14. Clasificación de impacto final.

Clasificación de impacto final	
0	Muy bajo
1-4	Bajo
5-8	Moderado
9-12	Crítico
13-15	Catastrófico

En las figuras 18 y 19 se presentan los resultados del análisis de impacto de los riesgos para cada proceso de atención al cliente. Como se mencionó anteriormente, cada valor numérico de alcance, tiempo y costo fue estimado por la responsable de la gestión del riesgo total, la administradora de la empresa Mi Chaperito, en la tercera etapa de la entrevista 001. Para realizar esta estimación se utilizó la guía de referencia presentada en la Tabla 16, la cual señala aproximaciones de hechos que se deben tomar en cuenta para la determinación del valor numérico.

Tabla 15. Escalas referenciales de impacto

Factores	Muy bajo	Bajo	Moderado	Crítico	Catastrófico
Alcance	Se presenta una disminución imperceptible de funcionalidad	Afecta la funcionalidad de áreas menores en la empresa	Afecta la funcionalidad de grandes áreas en la empresa	Reducción de funcionalidad de áreas es inaceptable para el cliente	Servicio de la empresa sin valor para el cliente.
Plazo	Retraso insignificante en el cronograma operativo y estratégico	Retraso en el cronograma operativo y estratégico menor al 5%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico menor al 10%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico entre 10% y 20%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico mayor al 20%
Costo	Incremento insignificante de costos	Incremento de costos <5%	Incremento de costos de 5% - 10%	Incremento de costos de 10% - 20%	Incremento de costos mayor al 20%

A continuación se presenta la matriz de impacto final para el proceso de transportes.

Tabla 16. Mi Chaperito: Impacto de riesgos en el proceso de transportes

Nº	Riesgos por proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal	Alcance (1-5)	Tiempo (1-5)	Costo (1-5)	Impacto final (A+T+C)
1	(+) Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años.	4	4	4	12
2	(+) Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible.	4	4	3	11
3	(-) Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.	1	2	2	5
4	(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales.	5	5	5	15
5	(-) Accidente de tránsito con daños personales no mortales	5	5	5	15
6	(-) Accidente de tránsito con daños materiales.	5	5	4	14
7	(-) Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros.	2	1	2	5
8	(-) Deficiente señalización de las vías nacionales.	2	1	1	4
9	(-) Tráfico intenso no anticipado.	2	2	1	5
10	(-) Falla repentina de algún bus en operación.	3	3	3	9
11	(-) Desastres naturales como terremotos, inundaciones, otros.	2	3	3	8
12	(-) Inclemencias del tiempo: viento o lluvia fuerte.	2	1	1	4
13	(-) Procedimientos de controles no realizados o incompletos.	2	2	4	8
14	(-) Robo durante la operación	1	2	2	5
15	(-) Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente.	1	2	1	4
16	(-) Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	4	4	4	12
17	(-) Impuntualidad del cliente	1	1	1	3

N°	Riesgos por proceso: Transporte corporativo, turístico y de personal	Alcance (1-5)	Tiempo (1-5)	Costo (1-5)	Impacto final (A+T+C)
18	(-) Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.	1	2	1	4
19	(-) Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes.	3	1	3	7
20	(-) Deficientes controles de seguridad vial dentro de la empresa.	4	3	4	11
21	(-) Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN.	2	1	2	5

Como se observa, los riesgos con mayor impacto en la empresa para el proceso de transporte son aquellos provenientes de los accidentes de tránsito. Estos en su categoría de accidentes con víctimas mortales, accidentes con daños personales no mortales, y accidentes con daños materiales, con los que tendrían un mayor impacto en la empresa por su alto alcance, tiempo y costo.

En cuanto al alcance, los riesgos mencionados fueron calificados con la máxima puntuación, ya que los accidentes de tránsito suelen involucrar a terceros, tal es el caso de peatones, vehículos públicos o particulares, espacios públicos, etc., además, tienen un alto impacto en el comportamiento de clientes y conductores. Por otro lado, el impacto de tiempo también fue calificado con 5 debido a que los riesgos de un accidente de tránsito pueden traer largos procesos de recuperación para la empresa, tal es el caso de juicios (empresa y conductor), reparaciones de buses colisionados, tiempo de estadía de buses en el depósito, posible retención de la unidad por parte del MTC, y hasta suspensión de la licencia de funcionamiento de la unidad y en ocasiones de toda la empresa. Finalmente, el alto costo de los riesgos mencionados se debe principalmente a los gastos funerales (en caso existan víctimas mortales), gastos médicos, gastos de reparación de vehículos colisionados, gastos en juicios, gastos de indemnización, y otros gastos. (Comunicación personal, 10 de agosto, 2016)

Otros riesgos de alto impacto son la existencia de buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años (impacto 12), y el riesgo de sueño o problemas internos de los conductores (impacto 12). Si bien el primer riesgo es positivo, es importante resaltarlo ya que el puntaje obtenido evidencia que es uno de los principales factores de diferenciación de la empresa. El que la empresa cuente con buses nuevos de alta generación contribuye a que se ofrezca un mejor producto al público, y por ende se generen más ventas. Asimismo, beneficia a la fidelización de clientes, sobretudo a los clientes del sector público, ya que estos están obligados a contratar servicios de transporte de buses de no más de 4 años de antigüedad. Por otro lado, el riesgo de sueño o problemas internos de los conductores es un alto riesgo para la empresa ya que el sueño, distracción, depresión u otros trastornos puede causar que el vehículo

en operación colisione, ocasionando accidentes de tránsito, lo cual conlleva a los efectos mencionados anteriormente.

En relación a los riesgos comerciales y de ventas, se determinaron los siguientes valores.

Tabla 17. Mi Chaperito: Impacto de riesgos en el proceso de gestión comercial y ventas.

N°	Riesgos por proceso: Gestión comercial y ventas	Alcance (1-5)	Tiempo (1-5)	Costo (1-5)	Impacto final (A+T+C)
22	(+) Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	2	1	1	4
23	(+) Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	3	1	4	8
24	(-) Flota de buses insuficiente para la demanda.	4	2	4	10
25	(-) No existe un manejo de sistemas de informática a tiempo real y a todo nivel.	3	2	2	7
26	(-) Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo.	3	2	2	7
27	(-) Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte	3	2	4	9
28	(-) Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.	3	2	4	9
29	(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	3	2	4	9
30	(-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	4	3	4	11
31	(-) Falta de seguimiento de un servicio confirmado.	2	2	2	6
33	(-) Definición inadecuada de la estrategia de ventas por información errónea o deficiente del cliente.	3	1	3	7
34	(-) Disminución de los ingresos, por clientes en mora.	4	3	4	11
35	(-) Inadecuado seguimiento a los reclamos u observaciones de los clientes.	3	1	2	6
36	(-) Registro de información errada en la facturación.	1	2	2	5
37	(-) Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente.	2	2	4	8
38	(-) Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.	3	2	4	9

Para los procesos comerciales y de ventas se evidencia que los riesgos con mayor impacto son, el estancamiento en la captación de nuevos clientes (Impacto 11), la disminución de los ingresos por clientes en mora (Impacto 11), y la insuficiente flota de buses para cubrir la demanda (Impacto 10).

El estancamiento en la captación de nuevos clientes tiene un alto impacto de alcance tiempo y costo ya que influye en las ventas de la empresa impidiendo el crecimiento de la misma, hace que se necesiten cada vez menos conductores y personal administrativo, y podría significar que no se pueda financiar la compra de buses nuevos, es decir, afecta a diferentes niveles de la empresa. Por otro lado, la disminución de ingresos por clientes morosos es un riesgo importante ya que puede causar que el flujo de caja sea insuficiente y afecte la gestión de pago a proveedores y a los colaboradores de la empresa, por eso tiene un alto alcance. Cuando este riesgo se materializa, se buscan alternativas de financiamiento para hacer efectivos los pagos mencionados, por ello este riesgo también tiene un alto costo. Finalmente, la insuficiencia de buses para cubrir la demanda es un riesgo muy importante y real en la empresa, su alcance es alto ya que al tercerizar el servicio contratado, la empresa asume los riesgos de la empresa subcontratada, además, hace que se incurran en costos adicionales y disminuye el ingreso por servicio.

Según lo mencionado anteriormente, a partir de las calificaciones de impacto final, los riesgos serán ubicados dentro de los rangos presentados en la Tabla 19, una vez ubicada su clasificación (Catastrófico/Crítico/Moderado/Bajo/Muy bajo) se procederá con su codificación desde los valores de la matriz de probabilidad e impacto.

La clasificación para los riesgos con impacto negativo se presenta a continuación.

Tabla 18. Mi Chaperito: Riesgos clasificados según impacto negativo.

Nº	Riesgos en la atención al cliente: Impacto negativo	Impacto final (A+T+C)	Clasificación	Codificación
4	Accidente de tránsito con víctimas mortales.	15	Catastrófico	8
5	Accidente de tránsito con daños personales no mortales	15	Catastrófico	8
6	Accidente de tránsito con daños materiales.	14	Catastrófico	8
16	Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	12	Crítico	4
20	Deficientes controles de seguridad vial dentro de la empresa.	11	Crítico	4
30	Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	11	Crítico	4
34	Disminución de los ingresos, por clientes en mora.	11	Crítico	4
24	Flota de buses insuficiente para la demanda.	10	Crítico	4
10	Falla repentina de algún bus en operación.	9	Crítico	4
27	Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte	9	Crítico	4
28	Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.	9	Crítico	4
29	Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	9	Crítico	4

N°	Riesgos en la atención al cliente: Impacto negativo	Impacto final (A+T+C)	Clasificación	Codificación
38	Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.	9	Crítico	4
11	Desastres naturales como terremotos, inundaciones, otros.	8	Moderado	2
13	Procedimientos de controles no realizados o incompletos.	8	Moderado	2
37	Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente.	8	Moderado	2
25	No existe un manejo de sistemas de informática a tiempo real y a todo nivel.	7	Moderado	2
26	Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo.	7	Moderado	2
33	Definición inadecuada de la estrategia de ventas por información errónea o deficiente del cliente.	7	Moderado	2
19	Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes.	7	Moderado	2
31	Falta de seguimiento de un servicio confirmado.	6	Moderado	2
35	Inadecuado seguimiento a los reclamos u observaciones de los clientes.	6	Moderado	2
36	Registro de información errada en la facturación.	5	Moderado	2
3	Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.	5	Moderado	2
7	Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros.	5	Moderado	2
9	Tráfico intenso no anticipado.	5	Moderado	2
14	Robo durante la operación	5	Moderado	2
21	Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN.	5	Moderado	2
8	Deficiente señalización de las vías nacionales.	4	Bajo	1
12	Inclemencias del tiempo: viento o lluvia fuerte.	4	Bajo	1
15	Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente.	4	Bajo	1
18	Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.	4	Bajo	1
17	Impuntualidad del cliente	3	Bajo	1

A continuación se detalla la clasificación de los riesgos positivos.

Tabla 19. Mi Chaperito: Riesgos clasificados según impacto positivo.

Nº	Riesgos en la atención al cliente: Impacto positivo	Impacto final (A+T+C)	Clasificación	Codificación
22	Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	4	Crítico	4
23	Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	8	Moderado	2
1	Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años.	12	Bajo	1
2	Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible.	11	Bajo	1

Cabe destacar para la clasificación mostrada en la Tabla 19 y Tabla 20, los riesgos se encuentran ordenados numéricamente según el nivel de impacto final que poseen. La primera figura muestra a los riesgos ordenados según su impacto negativo, y la segunda a los riesgos con impacto positivo. Cada figura incluye tanto riesgos operativos como comerciales y de ventas.

3.3.2 Evaluación de severidad de los riesgos

Según la teoría descrita, el análisis de severidad de un riesgo significa el cruce de las variables de impacto y probabilidad, de tal manera que aquellos riesgos con mayor índice de severidad forman parte del listado de riesgos prioritarios para la gestión de cualquier empresa.

Como se presentó en el apartado anterior, el impacto final de los riesgos de la empresa fue establecido de manera subjetiva por la administradora de la empresa Mi Chaperito en la cuarta etapa de la entrevista 001. De la misma manera, se preguntó por el nivel de probabilidad de ocurrencia de estos riesgos. Para uniformizar las respuestas se establecieron los valores numéricos mencionados en la matriz de probabilidad e impacto (ver Figura 17), es decir: el valor 1, que indica que la probabilidad que suceda el evento es improbable, 3, que indica que la probabilidad es remota, 5, que la probabilidad es ocasional, 7, que la probabilidad es razonable, y 9, que indica que la probabilidad que ocurra el evento es frecuente. Esta información se presentó en la guía denominada “Escala referencial de probabilidad” (ver Tabla 21), cuyo objetivo fue colaborar al entendimiento de las escalas de probabilidad para su correcta valoración numérica.

Tabla 20. Escala referencial de probabilidad

Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Definición
1	Improbable	La empresa se vería sorprendida si ocurriese el evento.
3	Remota	Es menos probable que ocurra a que no ocurra el evento.
5	Ocasional	Puede ocurrir como de repente puede no ocurrir.
7	Razonable	Es más seguro que ocurra de que no ocurra
9	Frecuente	La empresa se vería sorprendida si no ocurriera el evento

Como se observa en la Tabla 22, los valores de probabilidad recientemente determinados fueron multiplicados por los valores de impacto determinados en el apartado anterior. Esto dio como resultado un índice de severidad para cada riesgo.

Tabla 21. Mi Chaperito: Severidad de los riesgos en la atención al cliente.

N°	Riesgos en la atención al cliente	Impacto	Prob.	Severidad (I x P)
4	(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales.	8	3	24
5	(-) Accidente de tránsito con daños personales no mortales	8	3	24
6	(-) Accidente de tránsito con daños materiales.	8	3	24
16	(-) Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	4	5	20
22	(+) Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	4	5	20
24	(-) Flota de buses insuficiente para la demanda.	4	5	20
29	(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	4	5	20
30	(-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	4	5	20
23	(+) Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	2	7	14
28	(-) Informalidad de empresas de transporte, no permiten competir en precio.	4	3	12
10	(-) Falla repentina de algún bus en operación.	4	3	12
20	(-) Deficientes controles de seguridad vial dentro de las empresas.	4	3	12
27	(-) Empresas líderes están invirtiendo más dinero en tecnología para la seguridad del transporte	4	3	12
34	(-) Disminución de los ingresos, por clientes en mora.	4	3	12
7	(-) Mal estado de las vías nacionales: carreteras, avenidas, caminos rurales, otros.	2	5	10
9	(-) Tráfico intenso no anticipado.	2	5	10
25	(-) No existe un manejo de sistemas de informática a tiempo real y a todo nivel.	2	5	10
31	(-) Falta de seguimiento de un servicio confirmado.	2	5	10
33	(-) Definición inadecuada de la estrategia de ventas por información errónea o deficiente del cliente.	2	5	10
1	(+) Buses de última generación de antigüedad no menor a 6 años.	1	7	7
2	(+) Buses implementados con herramientas de control como GPS, limitador de velocidad, y medidores de combustible.	1	7	7
3	(-) Huelgas sindicales o manifestaciones que bloquean las vías de transporte terrestre.	2	3	6
11	(-) Desastres naturales como terremotos, inundaciones, otros.	2	3	6
14	(-) Robo durante la operación	2	3	6
19	(-) Falta de conocimiento de normas de tránsito por parte de conductores y administradores de empresas de transportes.	2	3	6
21	(-) Corrupción en los puntos de inspección de la SUTRAN.	2	3	6
26	(-) Ingreso de competidores del sector transporte interprovincial al transporte corporativo.	2	3	6
37	(-) Reserva de unidades de transporte sin confirmación explícita del cliente.	2	3	6
15	(-) Informalidad de clientes, solicitud de pare en zonas	1	5	5

N°	Riesgos en la atención al cliente	Impacto	Prob.	Severidad (I x P)
	rígidas, cantidad de usuarios mayor a lo solicitado inicialmente.			
38	(-) Incumplimiento de los acuerdos comerciales contraídos con los clientes.	4	1	4
8	(-) Deficiente señalización de las vías nacionales.	1	3	3
12	(-) Inclemencias del tiempo: viento o lluvia fuerte.	1	3	3
17	(-) Impuntualidad del cliente	1	3	3
18	(-) Falta de coordinación entre el cliente y el área comercial.	1	3	3
13	(-) Procedimientos de controles no realizados o incompletos.	2	1	2
35	(-) Inadecuado seguimiento a los reclamos u observaciones de los clientes.	2	1	2
36	(-) Registro de información errada en la facturación.	2	1	2

En conclusión, los resultados de la evaluación de severidad presentados en la Tabla 22 evidencian que los riesgos con impacto negativo son los que deben tener la prioridad en la gestión de riesgos en la empresa. Específicamente los riesgos relacionados a los accidentes de tránsito demuestran que a pesar de tener un nivel de probabilidad de ocurrencia moderado, su impacto es tan significativo que podría representar una amenaza para la continuidad de la empresa.

3.4. Análisis cuantitativo de los riesgos

Para la realización del análisis cuantitativo, se propuso tomar a los a los riesgos cuyos índices de severidad fueron mayor a 12. Esta elección se realizó para priorizar la elaboración de estrategias de gestión de riesgos en aquellos riesgos cuyo índice de severidad se ubique por arriba de la tolerancia de la empresa en la matriz de probabilidad e impacto.

Por decisión de la administradora, en la quinta etapa de la entrevista 001 menciona que aquellos riesgos cuyos índices de severidad superan el límite de tolerancia al riesgo de la empresa con valores entre 6 y 13, no serán evaluados en el análisis cuantitativo. Sin embargo, estos riesgos, por ser considerados de severidad moderada, serán considerados para un análisis interno en la empresa (Comunicación personal, 30 de septiembre 2016).

En sentido, los riesgos a analizar serán los nueve primeros riesgos con mayor severidad, estos se presentan en la Tabla 23 presentada a continuación.

Tabla 22. Mi Chaperito: Listado de riesgos priorizados por severidad.

N°	Riesgos en la atención al cliente	Severidad (I x P)
4	(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales.	24
5	(-) Accidente de tránsito con daños personales no mortales	24
6	(-) Accidente de tránsito con daños materiales.	24
16	(-) Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	20
22	(+) Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	20
24	(-) Flota de buses insuficiente para la demanda.	20
29	(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	20
30	(-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	20
23	(+) Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	14

Para el análisis cuantitativo se optó por utilizar el *Análisis del valor monetario esperado* (EMV) presentando en el marco teórico. Según la teoría explicada, este tipo de análisis parte del concepto estadístico que calcula el resultado promedio cuando existe un futuro incierto, es decir, cuando un escenario se puede presentar o no. El valor monetario esperado o EMV de los riesgos positivos se expresará con valores negativos, mientras que los riesgos negativos o amenazas, se expresará con valores positivos. Cabe resaltar que el EMV supone neutralidad en la actitud hacia el riesgo, es decir, no puede existir algún tipo de gusto o disgusto por el riesgo (Project Management Institute, 2013).

Según lo indicado en la Guía del PMBOK, el EMV total se calculará multiplicando el valor monetario de cada efecto de un riesgo por su probabilidad de ocurrencia, y luego sumando los resultados. Para los riesgos priorizados se tomará en cuenta diferentes tipos de costos, por ejemplo los costos de actividades de gestión de riesgos posteriores a la materialización de estos, costos de prevención activa y prevención pasiva de riesgos, costos directos e indirectos, costos de oportunidad, entre otros. (Project Management Institute, 2013)

En la Tabla 24 se detalla el resultado del análisis de EMV. Para cada riesgo se determinó su condición de amenaza (riesgo negativo) u oportunidad (riesgo positivo), además se considera la variable del impacto monetario, que es el costo en soles que se tendrá que invertir en caso ocurra el evento, la probabilidad de ocurrencia, lo cual indica en términos porcentuales

la posibilidad que ocurra el evento⁷, y la multiplicación de los últimos dos factores que dan como resultado el EMV (S/) del riesgo.

Tabla 23. Mi Chaperito: Valor monetario esperado en soles (EMV S/.)

En miles

Nº	Riesgo	Tipo	Impacto (S/)	Probabilidad	EMV (S/)
4	Accidente de tránsito con víctimas mortales.	Amenaza	105,200.00	40%	42,080.00
5	Accidente de tránsito con daños personales no mortales	Amenaza	78,000.00	40%	31,200.00
6	Accidente de tránsito con daños materiales.	Amenaza	58,000.00	40%	23,200.00
16	Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	Amenaza	54,000.00	60%	32,400.00
22	Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	Oportunidad	-95,060.00	60%	-57,036.00
24	Flota de buses insuficiente para la demanda.	Amenaza	60,000.00	60%	36,000.00
29	Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	Amenaza	96,000.00	60%	57,600.00
30	Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	Amenaza	192,000.00	60%	115,200.00
23	Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	Oportunidad	-60,000.00	80%	-48,000.00

Para la identificación del impacto monetario de los riesgos se utilizaron diferentes herramientas de investigación, tales como: históricos de costos e ingresos, cotizaciones, entrevistas a expertos, análisis de supuestos, y documentos internos de la empresa Mi Chaperito. Asimismo, se definieron los siguientes escenarios.

⁷ La probabilidad de ocurrencia es la misma variable del análisis cualitativo, sin embargo los valores numéricos fueron reemplazados por valores porcentuales: 1=20%, 3=40%, 5=60%, 7=80%, 9=100%

Tabla 24. Mi Chaperito: Escenarios para el análisis de supuestos.

En miles de soles.

Ingresos	Escenarios		
	Conservador	Moderado	Optimista
Semanal por 1 vehículo	S/ 5,000	S/ 7,500	S/ 10,000
Semanal por los 5 vehículos	S/ 25,000	S/ 37,500	S/ 50,000

Nota: El escenario "Moderado" representa el monto real promedio de los ingresos de la empresa Mi Chaperito según lo indicado por la administradora de la empresa en la quinta etapa de la Entrevista 001. (Comunicación personal, 30 de septiembre, 2016)

El primer riesgo presentado y de mayor severidad según el análisis cualitativo, es el riesgo de un *accidente de tránsito con víctimas mortales*. Como se presentó en el mismo análisis, este riesgo puede ocurrir por distintas causas, y de estas causas dependerá el impacto monetario que pueda significar en la empresa. Para la identificación del impacto monetario se planteó el escenario conservador en el que la empresa Mi Chaperito sería responsabilizada por propiciar el accidente.

Como primer costo se asume los gastos de sepelio de la víctima mortal. Este costo fue extraído del histórico de gastos de la empresa Mi Chaperito en el 2016 proporcionado por la administradora de la empresa en la quinta etapa de la entrevista 001. Cabe resaltar que dicho gasto no se presentó dentro del contexto del riesgo, este monto es una aproximación de lo que fue un beneficio de financiamiento a un colaborador cuyo familiar falleció en condiciones repentinas. El monto asciende a los S/ 15,000 e incluye S/ 11,000 del costo de un nicho básico en el cementerio Camposanto de Mapfre, y S/ 4,000 correspondiente a los gastos fúnebres, tales como féretro, capilla, carroza, coche de flores, movilidad, trámites de entierro, entre otros. (Comunicación personal, 30 de septiembre, 2016). Otro costo corresponde a los de asesoría legal penal para la empresa y el conductor. Según lo mencionado en la misma entrevista, bajo el escenario planteado (empresa de transportes responsabilizada por el accidente) se suele iniciar tres tipos de procesos legales, dos procesos penales, uno para el conductor, y el otro para la empresa, y un proceso civil para la empresa. Para la estimación de este tipo de costo se cotizó el servicio con un abogado particular especialista en procesos penales. Los montos de asesoría ascendieron a S/ 8,000 por cada proceso penal, y S/ 6,000 por el proceso civil. (ver [Anexo J](#)). El siguiente costo corresponde al monto por sacar el vehículo del depósito municipal, lugar al que son llevados los vehículos grandes por falta de espacio en las comisarías. Este monto depende de la cantidad de días que se quede el vehículo en dicho establecimiento. Según lo mencionado por la administradora de la empresa, este tiempo suele durar entre 4 y 5 días, lo que suma un costo de S/ 200 soles en promedio (Comunicación personal, 30 de septiembre, 2016).

El siguiente costo asumido es el costo de oportunidad por el tiempo de inoperatividad. Según el nivel de siniestralidad del vehículo, la reparación puede tardar un promedio de 4 semanas. Para un escenario conservador, una semana promedio de ingresos por vehículo (bus de 45pax) puede ascender a S/ 5,000, por lo que el costo de oportunidad de las 4 semanas de inoperatividad ascendería a S/ 20,000. Cabe resaltar que la empresa Mi Chaperito cuenta con la modalidad de seguro vehicular a todo costo para todas sus unidades de transporte, por lo que la aseguradora asume completamente los costos de reparación. (ver Anexo K⁸) (Comunicación personal, 30 de setiembre, 2016). Finalmente, uno de los principales impactos monetarios de ocurrir un accidente de tránsito de responsabilidad propia es la insatisfacción del cliente. Según lo conversado con la administradora de la empresa, es casi imposible retener al cliente una vez experimentado el servicio en el contexto expuesto. En este sentido, el costo de oportunidad es la pérdida total del cliente, monto que ascendería a S/ 48,000 en un año⁹. El costo final del primer riesgo sumaría a S/ 105,200.00, y multiplicado por su probabilidad de ocurrencia (40%) da como resultado un EMV de S/ 42,080.

Para el segundo riesgo, *accidente de tránsito con daños personales no mortales*, se asume el mismo escenario conservador. Bajo este escenario se presentan los siguientes costos: primero, los gastos médicos excedentes después del uso del SOAT y del seguro particular del vehículo de la empresa (Anexo K), los cuales dependerán de la gravedad de estado del accidentado. Según registros históricos, en el año 2010 la empresa Mi Chaperito asumió un monto aproximado de S/ 10,000 por gastos excedentes en la Clínica San Gabriel, producto de un accidente de tránsito que tuvo como consecuencia a dos personas con lesiones medias. (Comunicación personal, 30 de setiembre, 2016). Por otro lado, como se presentó en el riesgo anterior, para este caso también se podrían presentar gastos de asesoría legal penal y civil, sin embargo, debido a la gravedad del evento, estos gastos podrían ascender a S/ 4,000 por los honorarios de un abogado particular por cada proceso penal, y S/ 2,000 por el proceso civil (Anexo J). El tercer costo es el costo de oportunidad por inoperatividad del vehículo. En la quinta etapa de la Entrevista 001 se menciona que para un accidente de intensidad media, el tiempo promedio en el que el vehículo se repararía para retomar los servicios contratados es de dos semanas, lo que significaría un costo de oportunidad de S/ 10,000. Finalmente, tal como se

⁸ Póliza para bus de 45 personas de marca Volvo. Año de fabricación y modelo del bus: 2016.

⁹ La Srta. Melissa Riqueros afirma en la quinta etapa de la Entrevista 001 que un cliente promedio del servicio de transporte corporativo genera un ingreso mensual de S/ 4,000. (Comunicación personal, 30 setiembre 2016)

expuso en el riesgo anterior, uno de los principales costos que se presentan como efecto de la materialización del riesgo, es la pérdida total del cliente, monto que ascendería a S/ 48,000 en un año. Los costos del segundo riesgo sumaría el monto de S/ 78,000, y multiplicado por su probabilidad (40%) de ocurrencia significaría un EMV de S/ 31,200.

Para el tercer riesgo con mayor índice de severidad, *accidente de tránsito con daños materiales*, se identificó que debido a que los seguros de los vehículos de la empresa Mi Chaperito son a todo costo, las reparaciones de estos y de un posible vehículo afectado ajeno no serán parte de los costos de la empresa. Las salidas serían los costos de oportunidad. Primero, el costo de oportunidad por la inoperatividad del vehículo siniestrado, bajo el supuesto de que el accidente tuvo una intensidad media, ascendería al monto de S/ 10,000, es decir, dos semanas de inoperatividad por el periodo de reparación; y finalmente, el costo proveniente de la pérdida del cliente, el cual según la información proporcionada y sustentada en el análisis anterior ascendería a S/ 48,000, bajo el escenario de que un cliente promedio aporta S/ 4,000 a los ingresos mensuales de la empresa. Con los costos indicados y bajo una probabilidad de ocurrencia del 40%, el EMV ascendería a S/ 23,200.

El siguiente riesgo a costear, es el *cansancio, sueño o problemas internos de los conductores*. Según la matriz de causa-efecto realizada, un análisis de supuestos es particularmente complicado ya que los efectos pueden muy distintos, las condiciones presentadas en los conductores pueden no causar algún efecto durante la prestación del servicio, como también pueden llegar a causar accidentes de efectos graves. Según lo conversado con la administradora de la empresa en la quinta etapa de la entrevista 001, las condiciones físicas de los conductores podrían causar con mayor probabilidad accidentes menores, ya que el 70% de los servicios son para el transporte corporativo, y de estos servicios, el 60% se realizan dentro de la provincia de Lima, lo que significa que las distancias del servicio suelen ser cortas, y las rutas con bajos límites de velocidad (Comunicación personal, 30 setiembre 2016). Por ello, para este caso se utilizará el supuesto de que el riesgo produjo un accidente sin víctimas mortales ni daños personales, pero con daños materiales moderados (no permiten la continuidad del vehículo para el servicio). El primer costo, proviene de la insatisfacción del cliente y se muestra en la disminución de ventas. Para el escenario planteado el cliente no regresaría a la empresa, lo que significaría un costo de oportunidad de S/ 48,000 al año asumiendo que es un cliente promedio. Como segundo costo se asume el costo de oportunidad por la inoperatividad del vehículo, para una siniestralidad moderada el tiempo de reparación es de una semana, lo que significaría un costo de S/ 5,000. El último costo es el de reemplazo de vehículo y conductor. La importancia de continuar con el servicio obliga a la empresa a asignar inmediatamente a un conductor y un vehículo para reemplazar al que se encuentra inoperativo, el costo aproximado

podría llegar a ascender a S/ 1,000 conformado por el costo de oportunidad de un vehículo promedio (bus de 45 personas), más el costo del conductor adicional, más el costo del servicio de grúa. La suma de los tres costos mencionados resulta S/ 54,000 que multiplicado por la probabilidad de ocurrencia (60%) resultaría un EMV de S/ 32,400.

A pesar de ser un riesgo positivo, los costos del quinto riesgo, *personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas*, son hallados de la misma manera, es decir, analizando cuáles serían los efectos monetarios que se producirían si esta condición se presentara en la empresa. Los montos estarán expresados en negativo.

En la quinta etapa de la entrevista 001 se identificó que uno de los principales efectos de contar con personal operativo con experiencia en el sector transporte es que los mismos conductores son administradores de los vehículos que se les asigna, sus conocimientos sobre la operatividad de su vehículo son tan avanzados que son ellos mismos los que realizan los mantenimientos preventivos, predictivos y en el 60% de los casos los mantenimientos correctivos. Esta característica genera un ahorro de S/ 7,012 anuales por vehículo, lo que significaría un monto promedio de S/ 35.060 por los 5 vehículos (Comunicación personal, 30 de setiembre 2016). Por otro lado, la experiencia del personal del área comercial en estrategias de negociación favorecería al contrato de servicios. Según lo mencionado en la misma entrevista, se estima que antes del año 2014 se concretaba el 60% de los servicios cotizados, para el 2016 el cuadro de seguimiento de cotizaciones muestra que se concretan aproximadamente el 75% de los servicios cotizados. En términos monetarios se calcula que el área comercial habría incrementado sus ventas en S/ 60,000 anuales en promedio, la suma de ambos costos de oportunidad equivaldría a S/ 95,060 anuales. Este monto multiplicado por probabilidad de ocurrencia (60%) resultaría S/ 57,036.00 de EMV.

Para el siguiente riesgo, *flota de buses insuficiente para la demanda*, se asume como principal costo el de tercerizar el servicio con otra empresa de transportes corporativo. A partir de lo detallado en la quinta etapa de la entrevista 001, se identificó que se terceriza entre uno y dos servicios pequeños¹⁰ a la semana, lo que significa un promedio de S/ 4,000 mensuales y S/ 48,000 anuales. Sin embargo, cabe destacar que este promedio no incluye los meses de julio y diciembre, los cuales son considerados de temporada alta. Para estos meses la tercerización de los servicios puede llegar a ascender hasta S/10,000 mensuales. (Comunicación personal, 30 de

¹⁰ Son considerados servicios pequeños aquellos que generan ganancias de S/500 por traslado.

septiembre 2016). El siguiente costo inmerso en la materialización del riesgo se presenta cuando el servicio tercerizado no cumple con los requisitos del cliente lo cual produce una disminución en las ventas, este monto podría ascender a S/1,000 mensuales por tratarse de servicios menores. Al año alcanzaría a los S/12,000. Ambos efectos costarían un promedio de S/60,000 anuales a Mi Chaperito, y multiplicado por la probabilidad de ocurrencia, alcanzaría a los S/ 36,000 de EMV.

Para el riesgo de establecer una *propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia* se volvió a recurrir a los documentos internos de la empresa. Según lo mencionado anteriormente, el cuadro de seguimiento de cotizaciones muestra que se concretan aproximadamente el 75% de los servicios cotizados (año 2016). Es decir que un 25% de los servicios que se cotizan no llegan a concretarse. Según la entrevista a la responsable comercial de la empresa en estudio, la principal razón por la que no se concreta un servicio es porque el precio de venta difiere considerablemente al de la competencia, y esto normalmente sucede cuando no se analiza correctamente al cliente potencial, estableciendo tarifas muy altas o muy bajas. (Comunicación personal, 20 de agosto, 2016). El efecto monetario de este riesgo es el costo de oportunidad por los servicios no tomados, los cuales podrían ascender a S/ 8,000 mensuales, suponiendo que los servicios no atendidos por mes son 10, y su precio de venta promedio es de S/ 800¹¹. En este sentido, el costo anual por establecer una propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia es de S/ 96,000, y multiplicado por su probabilidad de ocurrencia (60%) resultaría un EMV de S/ 57,600.00.

El octavo riesgo con mayor índice de severidad es *el estancamiento en la captación de nuevos clientes*. Según lo indicado por administradora de la empresa, el efecto de este riesgo es la inoperatividad de los vehículos por falta de servicios contratados. El costo de la inoperatividad de un vehículo sería de S/ 38,400 anuales, tomando en cuenta que un vehículo puede realizar un servicio adicional promedio (de S/800) cada semana, este monto multiplicado por los 5 vehículos de la empresa generaría un costo de oportunidad de S/ 192,000.00 anuales. En este sentido, el EMV de este riesgo serían los S/ 192,000.00 por 60% (probabilidad de ocurrencia), es decir S/ 115,200.00.

¹¹ Entre los servicios no concretados se encuentran: servicios mal cotizados, servicios no cotizados por considerarse un traslado riesgoso, servicio no cotizado por lejanía del traslado, servicio no cotizado por falta de disponibilidad de buses, servicios cancelado por el cliente, entre otros.

El último riesgo a analizar es la oportunidad de contar con *buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, entre otros beneficios*. El efecto de este riesgo impacta positivamente en el posicionamiento de la empresa ya que permite la participación en licitaciones y concursos que tienen altos requisitos¹². Esta oportunidad permitiría un incremento de ventas en S/ 5,000 mensuales o S/ 60,000 anuales. Este último monto multiplicado por la probabilidad de ocurrencia (80%) generaría un EMV de S/ 48,000.00.

Los costos mencionados se encuentran resumidos en el cuadro presentado a continuación.

Tabla 25. Mi Chaperito: Resumen de costos por riesgo.

En unidades.

N ^o	Riesgos en la atención al cliente	Impacto si ocurre	Descripción de costo
4	(-) Accidente de tránsito con víctimas mortales.	S/. 15,000	S/11,000 nicho básico, S/ 4,000 gastos fúnebres.
		S/. 8,000	Proceso penal: Conductor
		S/. 8,000	Proceso penal: Empresa
		S/. 6,000	Proceso Civil: Empresa
		S/. 20,000	4 semana de inoperatividad - Costo de oportunidad
		S/. 200	Pago por sacar el vehículo del depósito
		S/. 48,000	Disminución de ventas. Monto de facturación de cliente promedio: S/ 4,000 mensuales
		S/. 0	Costos de reparación - seguro a todo costo
	S/. 105,200	TOTAL	
5	(-) Accidente de tránsito con daños personales no mortales	S/. 10,000	Gastos médicos no cubierto por SOAT y seguro particular. En base a 1 herido.
		S/. 4,000	Proceso penal: Conductor
		S/. 4,000	Proceso penal: Empresa
		S/. 2,000	Proceso Civil: Empresa
		S/. 10,000	2 semana de inoperatividad - Costo de oportunidad
		S/. 48,000	Disminución de ventas. Monto de facturación de cliente promedio: S/ 4,000 mensuales
		S/. 0	Costos de reparación - seguro a todo costo
	S/. 78,000	TOTAL	
6	(-) Accidente de tránsito con daños materiales.	S/. 10,000	2 semana de inoperatividad promedio - Costo de oportunidad
		S/. 48,000	Disminución de ventas. Monto de facturación de

¹² Ejemplo: las licitaciones con el Ministerio de Educación tienen como requisitos que las unidades de transporte no tengan una antigüedad mayor a dos años, sistema de aclimatación, baño químico, asientos reclinables, entre otros. (Comunicación personal, 06 septiembre, 2016)

N ^o	Riesgos en la atención al cliente	Impacto si ocurre	Descripción de costo
			cliente promedio: S/ 4,000 mensuales
		S/. 0	Costos de reparación - seguro a todo costo
		S/. 58,000	TOTAL
16	(-) Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores	S/. 48,000	Disminución de ventas. Monto de facturación de cliente promedio: S/ 4,000 mensuales
		S/. 5,000	1 semana de inoperatividad promedio - Costo de oportunidad
		S/. 1,000	Gastos de reemplazo de vehículo: grúa + chofer + vehículo de reemplazo
		S/. 54,000	TOTAL
22	(+) Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	-S/. 90,000	Mantenimiento preventivo y correctivo. Gasto mensual promedio por vehículo: S/ 1500. Son 5 vehículos.
		-S/. 60,000	Aumento de ventas (aprox. por gestión de fuerza de ventas)
		-S/. 150,000	TOTAL
24	(-) Flota de buses insuficiente para la demanda.	S/. 12,000	Disminución de ventas. Monto de facturación de servicios menores: S/ 1,000 mensuales
		S/. 48,000	Pago a proveedor por tercerización del servicio.
		S/. 60,000	TOTAL
29	(-) Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia. Muy baja o muy alta.	S/. 96,000	De los servicios que cotiza, los que no se concretan en 12 meses
		S/. 96,000	TOTAL
30	(-) Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	S/. 192,000	Inoperatividad anual de unidades de transporte
		S/. 192,000	TOTAL
23	(+) Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	-S/. 60,000	Aumento de ventas (aprox. por cumplimiento de requisitos)
		-S/. 60,000	TOTAL
S/. 433,200			IMPACTO TOTAL

El resultado del análisis cuantitativo, desde la perspectiva del análisis del valor monetario esperado es importante para la investigación ya que permite la cuantificación de las reservas para contingencias de costo y tiempo. Si bien la elección de escenarios para la cuantificación del riesgo limita en ciertos aspectos los análisis de costos, su determinación favorece la creación de reservas necesarias para reducir el riesgo de desviación de los objetivos estratégicos de la empresa. (Project Management Institute, 2013)

Los resultados del EMV muestran un nuevo orden en la lista de riesgos que representan la mayor amenaza o suponen la mayor oportunidad para la empresa. Como se muestra en la Tabla 26, el impacto monetario total de la materialización de los nueve primeros riesgos es de S/

433,200, y el riesgo con mayor impacto monetario es el estancamiento en la captación de nuevos clientes (S/. 192,000), sin embargo, en el análisis cualitativo este riesgo ocupó la posición número ocho, con un índice de severidad de 20 puntos. Por otro lado, el riesgo de accidentes de tránsito con víctimas mortales ocupó en el análisis cualitativo el primer lugar con un índice de severidad de 24 puntos, sin embargo, para el análisis cuantitativo, este riesgo pasó al lugar número tres, con un impacto monetario de S/ 105,200.00.

Según la entrevista de validación con la administradora de la empresa (Sexta etapa de la Entrevista 001), este hecho se sustenta ya que cuando se calcularon los efectos monetarios de los riesgos solo se tuvieron en consideración aquellos que afectan directamente a la empresa, sin embargo cuando se analizaron los efectos de los riesgos de manera cualitativa se analizaron también aquellos factores que podrían afectar a sus grupos de interés tales como clientes, peatones, proveedores y sociedad en general.

Este resultado demuestra la importancia de complementar ambos análisis favorece a una toma de decisiones a nivel estratégico, el análisis cuantitativo puede evaluar el impacto monetario sobre la empresa, pero un análisis cualitativo a puede contemplar el impacto sobre actores ajenos a la empresa, por ejemplo los peatones o las organizaciones públicas.

3.5. Análisis de riesgos sobre los objetivos estratégicos

García & Salazar (2005) menciona que la gestión del riesgo ayuda a los directivos a alcanzar los objetivos de la empresa y que esto se logra a través del establecimiento de estrategias de gestión y una capacidad de toma de decisiones oportuna. Aspecto que fue respaldado por Verger (1983) al mencionar que los riesgos siempre están relacionados con los objetivos de la empresa, es decir, que para que un evento sea considerado como riesgo debe estar relacionado positiva o negativamente con los objetivos de la empresa.

Para comprobar la relación de los riesgos con los objetivos estratégicos de la empresa se realizó el cruce de variables detallado en la Tabla 27. Este cruce se hizo recapitulando los efectos de los riesgos presentados en el análisis cualitativo, y analizando sus campos de impacto en la empresa. El entendimiento de la relación riesgo-objetivo estratégico permitirá establecer estrategias de gestión efectivas.

Tabla 26. Mi Chaperito: Matriz de relación Riesgo/Objetivo estratégico.

Riesgos	OE1: Posicionarse en la industria de servicios de transporte corporativo, turístico y ejecutivo, como la empresa de mayor comodidad y seguridad.	OE2: Contar una flota moderna de vehículos para el transporte de personal.	OE3: Contar un sistema de información de las operaciones de transporte a tiempo real	OE4: Contar con una cartera de clientes diversificada y amplia.	OE5: Fortalecer el desarrollo del talento humano en los colaboradores de la empresa.
R4	✓	-	-	✓	-
R5	✓	-	-	✓	-
R6	✓	-	-	✓	-
R16	✓	-	-	✓	-
R22	✓	-	✓	✓	✓
R24	-	✓	-	✓	-
R29	-	-	-	✓	-
R30	✓	-	-	✓	-
R23	✓	✓	✓	✓	-

La Tabla 27 muestra la relación de los riesgos con los objetivos estratégicos de la empresa Mi Chaperito. Para los riesgos de accidente de tránsito (R4, R5, R6) se identificó que su materialización tendría relación con en el OE1 ya que fomenta la percepción de inseguridad vial en el país, y crea una mala reputación para la empresa, lo que dificulta su posicionamiento en la mente del consumidor. También se relaciona con el OE4 ya que al generar insatisfacción en el cliente, se espera que se cancelen los servicios contratados futuros o que se quiebre completamente la relación comercial. Para los riesgos de accidente de tránsito, las estrategias de gestión deberán ser activas, es decir, contemplar acciones de evitar, transferir y mitigar.

Para riesgo de cansancio, sueño o problemas internos de los conductores (R16) se halla la relación con dos objetivos estratégicos de la empresa. En primer lugar, el efecto de que el riesgo ocasione un accidente de tránsito o sea percibido por los clientes durante la prestación del servicio generaría en primer lugar insatisfacción del cliente y como se mencionó recientemente, este hecho impediría el posicionamiento de la empresa (OE1), y por otro lado disminuiría a cartera de clientes (OE4) ya que los clientes no volverían a exponerse al riesgo.

Para la oportunidad de contar con personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas (R22) se identificó que existe una relación con cuatro objetivos estratégicos de la empresa. En primer lugar, en términos de posicionamiento (OE1), ya que la experiencia de personal operativo disminuye la probabilidad de riesgos y fomenta un ambiente de seguridad durante la prestación del servicio. Por otro lado, la experiencia del personal administrativo facilita la implementación de herramientas de información (OE3), y sus conocimientos sobre las variables de los servicios de transporte crearían una herramienta más

completa y fácil de usar para los demás colaboradores. En tercer lugar, la oportunidad de contar con personal administrativo experimentado favorece a la diversificación y ampliación de la cartera de clientes (OE4), ya que el haber trabajado con anterioridad en el sector transporte permite que el personal tenga un registro o conocimiento de clientes potenciales diferentes y que pueda establecer estrategias específicas para su captación. Finalmente, el riesgo se relaciona con el OE5 ya que la experiencia de ciertos colaboradores, favorece a colaboradores menos experimentados con programas de capacitación interna, inducciones, y otras herramientas de aprendizaje.

En relación al riesgo de tener una flota de buses insuficiente para la prestación de los servicios (R24) se evidencia una relación directa con el OE2, sin embargo, sus efectos también tienen repercusión en el OE4 ya que cuando una empresa no tiene disponibilidad para realizar un servicio, está perdiendo una venta y si es un cliente nuevo puede no volver a solicitarle el servicio, de esta manera se estaría estancando el crecimiento de la cartera de clientes.

El riesgo de establecer una propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia (R29) tiene una repercusión directa negativa en el OE4. Cuando una empresa define mal el precio de venta fomenta desconfianza (cuando el precio es muy bajo) o rechazo (cuando el precio es muy elevado), para ambas situaciones se estaría perdiendo una venta, y bajo el mismo criterio del riesgo 24, si es un cliente nuevo no volverá a solicitar el servicio a la empresa de transportes, y se estancaría el crecimiento de la cartera de clientes.

El estancamiento en la captación de nuevos clientes (R30) tiene una relación directa con el OE4, su materialización imposibilita el cumplimiento de dicho objetivo. Además, con una cartera limitada de clientes, el plan de posicionamiento en el mercado se dificulta (OE1). Por ello, las estrategias que se definan deberán ser estrategias activas y contemplar acciones de evitar, transferir y mitigar.

La oportunidad de contar con buses altamente equipados es uno de los riesgos positivos más completos, sus efectos se hallan en cuatro objetivos estratégicos de la empresa. En primer lugar, el alto equipamiento de los buses tiene un efecto directo en la satisfacción del cliente. Según la investigación de efectos del análisis cualitativo, un bus completamente equipado superará las expectativas de los clientes ya que son cualidades que no están presentes en los servicios de transporte promedio. En este sentido, fortalecerá el posicionamiento de la empresa en términos de comodidad y seguridad (OE1), y fomentará la captación de nuevos clientes (OE4). Además, el alto equipamiento de los vehículos forma parte de los procesos de modernización de la flota, por lo que su relación con el OE2 es directa. Finalmente, el equipamiento tecnológico en los buses también favorecería a la creación de un sistema

integrado de información (OE3), ya que permitiría que se tenga información a tiempo real sobre las operaciones en curso, por ejemplo, velocidad controlada, rendimiento de combustible monitoreado, entre otros.

En resumen, cada riesgo priorizado se relaciona por lo menos con dos de los cinco objetivos estratégicos establecidos por la empresa Mi Chaperito. El análisis de las relaciones entre los riesgos y los objetivos estratégicos facilitó la definición de estrategias tentativas para gestionar los riesgos. Según lo mencionado en la teoría, las estrategias de respuesta a los riesgos negativos o amenazas son: evitar, transferir, mitigar y aceptar; mientras que para los riesgos positivos u oportunidades son: explotar, mejorar, compartir y aceptar. (Project Management Institute, 2013)

En la Tabla 28 se presenta la tabla de riesgos asociados a tu tipología básica (amenaza u oportunidad), su valor monetario esperado, y las estrategias de respuesta tentativas para cada riesgo.

Tabla 27. Mi Chaperito: Estrategias tentativas para la gestión de riesgos.

Riesgo	Tipo	EMV(S/)	Estrategias de gestión de riesgos
R04: Accidente de tránsito con víctimas mortales.	Amenaza	42,080.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar tomar servicios hacia zonas en riesgo (zonas con conflictos sociales/políticos, zonas de difícil acceso, zonas desconocidas, otros) 2. Transferencia de riesgos a través de la afiliación a seguros vehiculares completos (de vida/accidentes/vehiculares) 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los vehículos: controles predictivos programados, sistemas de control de velocidad a tiempo real, controles de manejo defensivo, entre otros. 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los conductores: seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros.
R05: Accidente de tránsito con daños personales no mortales	Amenaza	31,200.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar tomar servicios hacia zonas en riesgo (zonas con conflictos sociales/políticos, zonas de difícil acceso, zonas desconocidas, otros) 2. Transferencia de riesgos a través de la afiliación a seguros vehiculares completos (de vida/accidentes/vehiculares) 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los vehículos: controles predictivos programados, sistemas de control de velocidad a tiempo real, controles de manejo defensivo, entre otros. 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los conductores: seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros.

Riesgo	Tipo	EMV(S/)	Estrategias de gestión de riesgos
R06: Accidente de tránsito con daños materiales.	Amenaza	23,200.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar tomar servicios hacia zonas en riesgo (zonas con conflictos sociales/políticos, zonas de difícil acceso, zonas desconocidas, otros) 2. Transferencia de riesgos a través de la afiliación a seguros vehiculares completos (de vida/accidentes/vehiculares) 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los vehículos: controles predictivos programados, sistemas de control de velocidad a tiempo real, controles de manejo defensivo, entre otros. 3. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los conductores: seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros.
R16: Cansancio, sueño o problemas internos de los conductores.	Amenaza	32,400.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el riesgo a través de la creación de controles rigurosos para los conductores: seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros. 2. Evitar sobrecarga laboral en los conductores a través de controles de trabajo por día (horas de transporte, horas administrativas y horas de revisión vehicular)
R22: Personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas.	Oportunidad	-90,000.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar las habilidades del personal administrativo, brindando mejores herramientas para la gestión comercial. Por ejemplo, herramientas tecnológicas para hacer seguimiento a los clientes (base de datos). 2. Mejorar las competencias de los conductores en los ámbitos complementarios a sus funciones. Por ejemplo, complementar capacitaciones en mecánica automotriz, con capacitaciones en atención al cliente. 3. Evitar fuga de talentos a través de la creación de incentivos al colaborador (monetario, profesional, entre otros.)
R24: Flota de buses insuficiente para la demanda.	Amenaza	36,000.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el rechazo a los clientes a través de la tercerización eficiente: creación de alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro, establecer tarifas negociadas y requisitos de los servicios. 2. Mitigar la falta de disponibilidad de vehículos a través de la compra de vehículos nuevos: búsqueda de alternativas eficientes de financiamiento para la adquisición de nuevas unidades de transporte. Ejemplo: Leasing.
R29: Propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia: muy baja o muy alta para el cliente.	Amenaza	57,600.00	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitigar el establecimiento de un precio de venta muy alto o muy bajo a través de la implementación de preguntas de filtro. Por ejemplo, tipo de servicio: económico, estándar, lujoso; servicios adicionales requeridos: traductor, aire acondicionado, entre otros. 3. Mitigar el establecimiento de un precio de venta muy alto o muy bajo a través de preguntas de seguimiento, por ejemplo, una vez cerrado el concurso preguntar si el precio le pareció muy alto, muy bajo o dentro del promedio. Actualizar la información para cotizaciones futuras.

Riesgo	Tipo	EMV(S/)	Estrategias de gestión de riesgos
R30: Estancamiento en la captación de nuevos clientes.	Amenaza	115,200.00	<ol style="list-style-type: none"> Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes mediante la elaboración y aplicación de un plan comercial y de ventas actualizado. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes mediante la elaboración y aplicación de un plan de marketing novedoso para el sector. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes a través del establecimiento de alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes para potenciar el servicio turístico. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes a través del establecimiento de alianzas estratégicas con casas haciendas y locales para potenciar el servicio personal (matrimonios, paseos familiares, entre otros.)
R23: Buses altamente equipados: asientos cama, alfombrado completo, cafetería, baño químico, sistema de aclimatación, otros.	Oportunidad	-48,000.00	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar el equipamiento de los vehículos básicos. Explotar las condiciones de los vehículos nuevos. Por ejemplo, participar en todas las licitaciones del estado para transporte de personas. Explotar la condición de los vehículos a través de publicidad efectiva, por ejemplo a través de: página web, redes sociales, directorios de proveedores, visitas a proveedores, cartas de presentación, merchandising.

El análisis de los riesgos sobre los objetivos estratégicos de la empresa Mi Chaperito confirmó la existencia de una relación de causalidad. Se encontró que cada evento posee un grado de relación con por lo menos un objetivo estratégico, lo que significa que efectivamente este evento debe ser considerado como un riesgo para la empresa. Por otro lado, los análisis cualitativo y cuantitativo contribuyeron a entender el nivel de complejidad de cada riesgo, lo cual ayudó a definir las estrategias de gestión a aplicar.

Se concluye del desarrollo análisis que los hallazgos presentados en el último capítulo comprueban la hipótesis de esta investigación la cual señala que la gestión del riesgo en la atención al contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se concluye la gestión del riesgo en la atención al cliente beneficia a la empresa de transporte Mi Chaperito en el logro de sus objetivos estratégicos.

El contexto en el que se encuentra la empresa de transportes Mi Chaperito evidencia la necesidad de invertir esfuerzos en la gestión del riesgo. Un sistema de transportes calificado como uno de los más deficientes de Latinoamérica, su alto número de vías sin pavimentar, la alta cantidad de accidentes de tránsito, y la sorprendente antigüedad del parque automotor, son algunos de los factores que evidencian esta necesidad de esta gestión. Por ello, un estudio de gestión del riesgo empresarial para una empresa perteneciente al sector transportes es relevante no solo para la misma empresa, sino también para todos los actores comprendidos en el ambiente de sus operaciones: otros transportistas, peatones y sociedad en general.

Se concluyó que para el análisis de riesgos en los procesos de atención al cliente se puede aplicar un modelo teórico adaptado a las necesidades de la investigación. Este modelo permite identificar los aspectos más relevantes de la gestión del riesgo y considera principalmente los siguientes aspectos: planificación la gestión del riesgo, identificación de riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, y análisis de los riesgos sobre los objetivos estratégicos de la empresa.

Mediante la aplicación de la herramienta teórica construida se halló que la administradora de la empresa de transportes asume el liderazgo en la gestión de los riesgos, sin embargo, la responsabilidad de la gestión de los riesgos para cada proceso recae sobre los dueños de estos procesos. Se identificaron los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la empresa y se clasificaron según su nivel de importancia. Se identificó que los procesos de mayor importancia para la empresa son los de atención al cliente: proceso de transporte corporativo/turístico/privado, y proceso comercial y de ventas, este hallazgo sustentó la elección de dichos procesos para el análisis de la gestión de riesgos en la empresa.

La aplicación de las herramientas de recolección de datos en los actores internos y externos de la empresa permitió la identificación de veintiún riesgos para los procesos de transporte, y dieciséis riesgos para los procesos de gestión comercial y de ventas. Asimismo, permitió la identificación de sus causas y efectos bajo un análisis de supuestos. El análisis cualitativo de los riesgos identificados dio como resultado una lista ordenada de riesgos jerarquizados por su severidad. Se halló que los riesgos con mayor índice de severidad son los

correspondientes a los accidentes de tránsito con víctimas mortales, accidentes de tránsito con daños personales no mortales, y accidentes de tránsito con daños materiales.

El análisis cuantitativo de los nueve riesgos con mayor índice de severidad fue elaborado con la metodología del EMV y tuvo como resultado el riesgo que significaría un mayor costo para la empresa, y este corresponde al estancamiento en la captación de nuevos clientes. Se espera que este riesgo signifique un costo promedio de S/ 115,200.00 anuales. Se halló que el riesgo mencionado posee una relación directa con el Objetivo Estratégico N°4, contar con una cartera de clientes diversificada y amplia, y con el Objetivo Estratégico N°1, posicionarse en la industria de servicios de transporte corporativo, turístico y ejecutivo, como la empresa de mayor comodidad y seguridad.

El entendimiento de la relación entre el riesgo y los objetivos estratégicos de Mi Chaperito permitieron establecer estrategias de gestión de riesgo, y recomendar las siguientes acciones: 1. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes mediante la elaboración y aplicación de un plan comercial y de ventas actualizado. 2. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes mediante la elaboración y aplicación de un plan de marketing novedoso para el sector. 3. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes a través del establecimiento de alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes para potenciar el servicio turístico. 4. Mitigar el estancamiento en la captación de nuevos clientes a través del establecimiento de alianzas estratégicas con casas haciendas y locales para potenciar el servicio personal (matrimonios, paseos familiares, entre otros).

RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado la gestión del riesgo para los procesos de atención al cliente en la empresa de transportes Mi Chaperito, y de haber identificado la relación de los riesgos con los objetivos estratégicos, se recomienda a la administración llevar a cabo un plan de gestión del riesgo anual, que permita actualizar periódicamente los riesgos propios de la empresa, de tal manera que se propongan estrategias acorde a la naturaleza de los riesgos y su prioridad. Asimismo, tomar acciones inmediatas para aprovechar las oportunidades y atacar las amenazas que se presenten en dichos procesos.

Se recomienda actuar activamente sobre los riesgos priorizados, utilizando las siguientes estrategias de gestión del riesgo:

Para el riesgo negativo de estancamiento en la captación de nuevos clientes se recomiendan utilizar estrategias de mitigación, entre ellas se encuentra la elaboración y aplicación de un plan comercial y de ventas actualizado, la elaboración y aplicación de un plan de marketing novedoso para el público objetivo, el establecimiento de alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes para potenciar el servicio turístico, y el establecimiento de alianzas estratégicas con casas haciendas y locales para potenciar el servicio personal (matrimonios, paseos familiares, entre otros.)

Para el riesgo positivo de contar con personal operativo y administrativo con experiencia en el sector transporte de personas, se recomienda explotar las habilidades del personal administrativo, brindando mejores herramientas para la gestión comercial. Por ejemplo, herramientas tecnológicas para hacer seguimiento a los clientes, por otro lado, se recomienda mejorar las competencias de los conductores en los ámbitos complementarios a sus funciones, por ejemplo, complementar capacitaciones en mecánica automotriz, con capacitaciones en atención al cliente. Finalmente, se recomienda evitar fuga de talentos a través de la creación de incentivos al colaborador (monetario, profesional, entre otros.).

En relación al riesgo negativo de establecer una propuesta económica sin relación al precio promedio de la competencia, se recomienda que la empresa Mi Chaperito implemente un sistema de control de propuestas comerciales a través de preguntas de filtro para los clientes. Por ejemplo, tipo de servicio: económico, estándar, lujoso; servicios adicionales requeridos: traductor, aire acondicionado, entre otros. Asimismo, se recomienda utilizar preguntas de seguimiento, por ejemplo, una vez cerrado el concurso preguntar si el precio le pareció muy

alto, muy bajo o dentro del promedio, luego de eso se sugiere actualizar la información para cotizaciones futuras.

Para los tres riesgos de accidentes de tránsito se recomienda que la empresa Mi Chaperito evitar tomar servicios hacia zonas en riesgo (zonas con conflictos sociales/políticos, zonas de difícil acceso, zonas desconocidas, otros), transfiera para del riesgo afiliándose a seguros completos, por ejemplo, seguros de vida, seguros de accidentes, seguros vehiculares, u otros. Por otro lado, se recomienda la creación de controles rigurosos para los vehículos: controles predictivos programados, sistemas de control de velocidad a tiempo real, controles de manejo defensivo, entre otros controles que ya existen en el mercado. También se recomienda la creación de controles rigurosos para los conductores, por ejemplo, seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros.

Referente al riesgo de tener una flota de buses insuficiente para la demanda se recomienda que la empresa Mi Chaperito gestione una tercerización eficiente mediante la creación de alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro. Con esto se buscaría establecer tarifas e igualar la calidad del servicio. Por otro lado, se recomienda mejorar la política de compra de vehículos a través de la búsqueda de alternativas eficientes de financiamiento para la adquisición de nuevas unidades de transporte. Ejemplo: Leasing.

Para el riesgo positivo de implementar buses altamente equipados se recomienda mejorar el equipamiento de los vehículos básicos y explotar las condiciones de los vehículos nuevos a través de la participación en todas las licitaciones del estado para transporte de personas. También se recomienda explotar la condición de los vehículos a través de publicidad efectiva, por ejemplo a través de: página web, redes sociales, directorios de proveedores, visitas a proveedores, cartas de presentación, merchandising.

El último riesgo prioritario es el cansancio, sueño o problemas internos de los conductores. Para gestionar este riesgo se recomienda utilizar la estrategia de mitigación a través de la creación de controles rigurosos para los conductores: seguimiento de horarios de sueño, inscripción a sesiones terapéuticas psicológicas, capacitaciones en manejo de crisis, entre otros. La última recomendación para la empresa respecto a este riesgo es evitar sobrecarga laboral en los conductores a través de controles de trabajo por día (horas de transporte, horas administrativas y horas de revisión vehicular).

REFERENCIAS

- Almaguer-Oro, M. A., & Pérez-Bauta, M. (2012). La Administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Ciencias Holguín*, vol. XVIII, núm. 2, 1-11.
- Anaya Tejero, J. J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Banco de España Eurosistema. (2012). *Guía para la elaboración de la matriz de riesgos*. Madrid: Editorial Banco de España.
- BBVA Reserch. (2010). *Perú Situación Automotriz*. Lima: BBVA Reserch.
- Bhattacharya, S. S. (2004). Doing better at doing good: when, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 1-24.
- Brady, A. J. (2001). *Concepts in enterprise resource planning*. Boston: Course Technology Thomson Learning.
- Buchtik, L. (2012). *Secretos para dominar la gestión de riesgos en proyectos*. Montevideo: Buchtik Global.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Burlintong: Ashgate Publishing Company.
- Chía Ramírez, L., & Huamaní Antonio, S. (20 de Abril de 2016). *Provias Nacional*. Obtenido de http://www.proviasnac.gob.pe/archivos/file/documentos_de_interes/libro_3__ok.pdf
- Consejo Nacional de Seguridad Vial. (2015). *Plan nacional de seguridad vial 2015-2024*. Lima.
- Consorcio de la Zona Franca de Vigo. (26 de Abril de 2016). *Ardan*. Obtenido de Ardan Web site: http://www.ardan.es/ardan/infoeco/extremadura2004/2_4_2.pdf
- Damij, N. (2014). *Process Management: : A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. Berlin: Springer.
- Damij, N., & Damij, T. (2014). *Process management: a multi-disciplinary guide to theory, modeling, and methodology*. Berlin: Springer.

- Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 360-366 .
- Elejalde Alvarez, O. L. (2012). La gestión del riesgo: una estrategia de administración integral. *Producción + Limpia, Vol.4, No.2*, 1.
- Escudero Serrano, M. J. (2014). *Escudero Serrano, María José*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Internacional Thomson Editores.
- FES. (2003). *Las empresas mejor percibidas por su acción social. Ranking 2003*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad.
- García, J., & Salazar, P. (20 de Abril de 2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Obtenido de Repositorio de tesis, Universidad de Chile: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf
- Gelderman, C. J., & Caniëls, M. C. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix: A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 141-155.
- Harrington, H. J. (1997). *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw Hill.
- International Organization for Standardization. (25 de Agosto de 2016). *ISO Web site*. Obtenido de ISO Web site: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:39001:ed-1:v1:en>
- International Organization for Standardization. (6 de Septiembre de 2016). *Risk management — Principles and guidelines*. Obtenido de ISO Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
- Klein, M. (1994). *La función de Compras*. Buenos Aires: Machi.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Harvard Business Review*, 50-62.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing, Vol 18*, 595-630.

- Luecke, R. (2004). *Gestión de proyectos : habilidades fundamentales para no salirse del presupuesto y cumplir los plazos* . Barcelona: Deusto.
- Mercado H, S. (1998). *Compras, principios y aplicaciones*. México: Editorial Limusa S.A.
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 635-658.
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Murray, W. (2016). Risk and ISO 9001:2015. *Quality Magazine*, 1-3.
- Neil, M. (2012). *Using “Risk Maps” to visually model & communicate risk*. London: Queen Mary, University of London.
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000, Responsabilidad Social*. Ginebra: ISO Secretaría Central.
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Estadísticas sanitarias mundiales 2014*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Organización Mundial de la Salud. (27 de Abril de 2016). *OMS*. Obtenido de OMS Web site: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs358/en/>
- Organización Panamericana de la Salud . (2009). *Informe sobre el estado de la seguridad vial en la región de las americas*. Washington,: Organización Panamericana de la Salud.
- Organización Panamericana de la Salud. (2016). *La seguridad vial en la Región de las Américas*. Washington, DC: OPS.
- Park, Shin, & Chan. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*. Vol 110, 495-515.
- Perrotin, R., & Heusschen, P. (2000). *Optimizando las compras: Cómo negociar para obtener mejores condiciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- PriceWaterhouseCoopers. (2012). Gestión del riesgo empresarial: claves para desenvolverse en un entorno de incertidumbre. *Ideas, visiones estratégicas para los líderes del siglo XXI*. Vol.2/03.

- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del Pmbok)*. Pensilvania: PMI Publications. PMI Publications.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del Pmbok)*. 5ta Edición. Pensilvania: PMI Publications.
- Pujol, F. (2004). *Gerencia de riesgos en un grupo empresarial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- PWC. (2002). The World's Most Respected Companies Survey 2002. *PricewaterhouseCoopers*.
- R.F. Olsen, L. E. (1997). *Buyer-Supplier Relationships: Alternative Research Approaches*. Londres: European Journal of Purchasing and Supply Management.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2009). *La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Roberto Hernández, C. F.-d.-P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Robson, M., & Ullah, P. (1996). *A practical guide to business process re-engineering*. Hampshire: Gower.
- Schaeffer, R. (2008). *Evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera*. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.
- Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Geneva: World Economic Forum .
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: DC 3R Editores.
- Sistema de Bibliotecas PUCP. (20 de Abril de 2016). *Repositorio Digital de Tesis PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- Smith, N. (2003). Internacional Thomson Editores. *California Management Review*. Vol 45, 52-76.

- Thornton, L. M., Autry, C. W., Gligor, D. M., & Brik, A. B. (2013). Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. *Jornal of Supply Chain Management*, 66-89.
- Torres, R. (2015). *Intervenciones en la Red Vial Nacional*. Lima: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).
- Verger, G. (1983). *El risk management: nueva estrategia empresarial*. Barcelona: Hispano Europea S.A.
- Yuniel Bolaño-Rodríguez, D. A.-R. (2011). Método de identificación, medición y evaluación de riesgos para la dirección estratégica. *Ingeniería Industrial*, vol. 32, no. 2., 1815 – 5936.
- Zamora, J.-P. (2013). *Diseño metodológico para la gestión del riesgo en el proceso de aprovisionamiento de la cadena de suministro, caso de estudio IPS de oncología de Bogotá, D.C*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Zarategui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*. N.º 330. Vol VI, 81-88.

ANEXO A: FLOTA DE VEHÍCULOS



Bus de lujo, full equipo receptivo con capacidad para 45 personas. Marca: Mercedes Benz.



Bus Ejecutivo, full equipo receptivo con capacidad para 45 personas. Marca: Mercedes Benz.



Minibus Full equipo receptivo. Capacidad de 24-30

- **Listado de flota vehicular al 31 de octubre del 2016.**

Cantidad	Descripción
01	01 Bus de lujo con capacidad para 45 personas, de marca Mercedes Benz;
03	03 Buses Ejecutivo, full equipo receptivo con capacidad para 45 personas de marca Mercedes Benz;
01	01 Bus Inteligente con capacidad para 45 personas de marca Volvo
01	, y 01 Minivans full equipo receptivo de marca SSangyong.

ANEXO B: MATRIZ DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Etapas	Referencias bibliográficas	Preguntas	Actores internos			Actores externos		
			Empresa Mi Chaperito			Fuera de la empresa en estudio		
			Técnicos (Conductores)	Responsable comercial	Administración	Especialista	Secretario del CNSV	Representantes de empresas del mismo sector
Tema 1: Marco contextual y estudio de caso								
1. Análisis de la empresa	Documentación interna de la empresa	1. ¿Qué servicios brinda la empresa Mi Chaperito? De estos servicios, ¿Cuáles son los principales?	-	-	E001	-	-	-
		2. ¿Cuáles son los principales clientes de Mi Chaperito?						
		3. ¿Cómo está estructurada la empresa?						
		4. ¿Cuáles es su misión, visión y políticas?, ¿En dónde se encuentran estipuladas?						
		5. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Dónde se encuentran estipulados?						
		6. ¿Posee la empresa una estrategia empresarial?						
		7. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?						
		8. De los procesos de la empresa: ¿Cuáles son los procesos estratégicos, operativos, de soporte?						
		9. De los procesos mapeados, ¿Cuáles considera más importantes para la empresa y por qué?						
		10. De los procesos mencionados ¿Cuáles considera más importantes para la gestión del riesgo?						
2. Situación del sector	INEI (2015), PNP (2012), Consejo nacional de Seguridad vial (2014), OMS (2015)	1. ¿Cómo considera que ha evolucionado la seguridad vial en el Perú?	-	-	E001	-	E005	E006
		2. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas tomadas que han fomentado esta evolución? (Desde el Estado/Desde lo Privado)						
		3. Teniendo en cuenta el constante crecimiento del parque automotor peruano. ¿Cómo afecta la característica del parque automotor peruano a los riesgos del sector?						
		4. ¿Cuáles considera que son los riesgos a los que está expuesta una empresa de transportes en el Perú? ¿Cuáles es el principal? ¿Por qué?						

		5. ¿Cuáles son los principales factores de riesgo que se presentan en el sector transporte fomentado/provocado por: el ser humano, vehículo y equipamiento, y vías y entorno?						
		6. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que se presenten estos riesgos? (De los provocados por el ser humano, de los provocados por el vehículo, de los provocados por las vías y el entorno)						
		7. ¿Cuáles cree usted que deberían ser las medidas de acción ante estos riesgos?						
		8. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las acciones de los distintos organismos del estado a favor de la seguridad vial? (Ministerios, PNP, etc.)						
Tema 2: Gestión del riesgo en Mi Chaperito								
Tema 1.1.: Entradas para al análisis del riesgo								
1. Del concepto de riesgo a la gestión del riesgo	Dickinson (2001), Verger (1983), Buchtik (2012)	1. ¿Qué significa para usted/su empresa un riesgo?		E002	E001	E004	-	-
		2. ¿Qué considera que es gestionar un riesgo?						
		3. ¿Cómo cree que se beneficia la empresa de la gestión del riesgo?						
		4. ¿Cuál considera que es la clave para gestionar eficientemente los riesgos?						
		5. ¿Cuál considera que es la relación entre los riesgos y los objetivos estratégicos de una empresa?						
		6. ¿Cómo cree que debería darse una adecuada gestión del riesgo? ¿Qué variables se deben tomar en cuenta?						
2. Importancia de la gestión del riesgo empresarial	García & Salazar (2005), Dickinson (2001), Verger (1983), Buchtik (2012)	1. ¿Cómo influyen los factores de riesgo en los colaboradores?		E002	E001	E004	-	-
		2. ¿Por qué considera que la gestión del riesgo está tomando mayor importancia?						
		3. ¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes en el sector?						
		4. ¿Cuál es la tolerancia que se le brinda al riesgo?						
Temas 1.2.: Análisis del riesgo								
1. Planificación de la gestión de riesgos	PMI (2013)	1. ¿Cuál considera que es la actitud que usted tiene con respecto a los riesgos de la empresa?	-	E002	E001	-	-	E006
		2. ¿Cuál considera que es la actitud del resto de los colaboradores en relación a los riesgos de la empresa?						
		3. ¿Cuál considera es su nivel de tolerancia en relación a los riesgos de la empresa?						

		<p>Bajo/Medio/Alta</p> <p>4. ¿Cuál considera es el nivel de tolerancia de los demás colaboradores, en relación a los riesgos de la empresa? Bajo/Medio/Alta</p> <p>4. ¿Consideran a la gestión del riesgo un aspecto importante en los procesos? Mencionar aspectos de importancia.</p> <p>5. ¿Quién tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos de la empresa?</p> <p>6. ¿Cuáles son los roles que cada colaborador cumple en relación a la gestión de riesgos?</p> <p>7. ¿Qué alcance le brindan a la gestión del riesgo empresarial? (operativo, financiero, de procesos, de factores externos)</p> <p>8. ¿Cómo definen al riesgo empresarial?</p> <p>9. De los siguientes grupos de interés, ¿qué organismos tienen alguna influencia en su empresa?, describir la relación.</p> <p>- Clientes</p> <p>- Competidores</p> <p>- Ministerio de Transporte</p> <p>- Policía Nacional</p> <p>- Colaboradores</p> <p>- Proveedores</p> <p>- Comunidad</p> <p>- Entidades financieras</p> <p>- Gobiernos locales/provinciales/nacional</p>						
2. Identificación del riesgo (hallazgo)	PMI (2013), Luecke (2004), Pujol (2004)	<p>1. De los procesos de atención a los clientes señalados, ¿A qué riesgos considera que la empresa está expuesta? Definir riesgos operativos y comerciales.</p> <p>2. ¿Cuáles considera que son las causas de los riesgos mencionados? Defina por lo menos dos causas.</p> <p>3. De los riesgos mencionados, ¿Cuáles considera que los efectos que ocurrirían si los riesgos se presentaran? Defina por lo menos dos efectos.</p>	E003	E002	E001	-	-	E006

3. Análisis cualitativo de riesgos	PMI (2013), Luecke (2004), Pujol (2004)	1. ¿Considera que el registro de riesgos presentado corresponde a los de la empresa? ¿Cuáles cambiaría?	E003	E002	E001	-	-	-
		2. A partir de ella matriz de probabilidad e impacto mostrada, ¿Cuál considera que es el límite de tolerancia al riesgo de la empresa?						
		3. Para la empresa Mi Chaperito, ¿Cuáles considera que deben ser las variables para definir el impacto de los riesgos?						
		4. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su alcance? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.						
		5. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su costo? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.						
		6. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su tiempo de duración? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.						
		7. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su probabilidad de ocurrencia? Detallar un valor de la escala referencial de probabilidad.						
4. Análisis cuantitativo de riesgos	PMI (2013), Luecke (2004), Pujol (2004), Documentación de la empresa	1. De la lista de riesgos ordenados según su nivel de severidad ¿Considera que el orden mostrado guarda relación con la realidad de la empresa?			E001	-	-	-
		2. De la lista de riesgos presentada, ¿Desde qué rango considera que debería darse la priorización de los riesgos?						
		3. De los riesgos priorizados, ¿cuáles ya se han materializado?						
		4. De los riesgos priorizados, ¿Cuáles son los efectos monetarios que implican su materialización? Desarrollar la estructura de costos.						
		5. De los riesgos priorizados ¿Se gestionan de alguna forma?						
Tema 3: Marco Específico								
1. Presentación de los resultados	Resultados de la presente investigación	1. ¿Qué opina de los resultados del análisis cuantitativo?			E001	-		-
		2. Desde su experiencia ¿cómo justifica estos resultados?						
		3. De las estrategias planteadas, ¿considera que podrían utilizarse en la empresa?						

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA 001

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

- Codificación: N° 001
- Datos del entrevistado:
Codificación: A1
Puesto: Administradora
- Datos del entrevistador:
Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García.

Guía de Entrevista

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial aplicado a un caso real se realiza esta entrevista a los representantes de la empresa de estudio. Con esta entrevista se busca obtener información relevante y confidencial de fuentes primarias. Es importante mencionar que esta entrevista se ha realizado por etapas las que se indican durante el desarrollo de la ficha.

I. Objetivo

Conocer más a profundidad la empresa en estudio, el sector en el que se desempeña, la concepción e identificación del riesgo y la planificación del mismo.

II. Preguntas

Primera etapa: 09/08/2016

Tema: Generalidades de la empresa Mi Chaperito

1. ¿Qué servicios brinda la empresa Mi Chaperito? De estos servicios, ¿Cuáles son los principales?
2. ¿Cuáles son los principales clientes de Mi Chaperito?
3. ¿Cómo está estructurada la empresa?

4. ¿Cuáles es su misión, visión y políticas?, ¿En dónde se encuentran estipuladas?
5. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Dónde se encuentran estipulados?
6. ¿Posee la empresa una estrategia empresarial?
7. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
8. De los procesos de la empresa: ¿Cuáles son los procesos estratégicos, operativos, de soporte?
9. De los procesos mapeados, ¿Cuáles considera más importantes para la empresa y por qué?
10. De los procesos mencionados ¿Cuáles considera más importantes para la gestión del riesgo? ¿Por qué?

Tema: Sobre el sector de la empresa:

1. ¿Cómo considera que ha evolucionado la seguridad vial en el Perú?
2. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas tomadas que han fomentado esta evolución? (Desde el Estado/Desde lo Privado)
3. Teniendo en cuenta el constante crecimiento del parque automotor peruano. ¿Cómo afecta la característica del parque automotor peruano a los riesgos del sector?
4. ¿Cuáles considera que son los riesgos a los que está expuesta una empresa de transportes en el Perú? ¿Cuáles es el principal? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son los principales factores de riesgo que se presentan en el sector transporte fomentado/provocado por: el ser humano, vehículo y equipamiento, y vías y entorno?
6. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que se presenten estos riesgos? (De los provocados por el ser humano, de los provocados por el vehículo, de los provocados por las vías y el entorno)
7. ¿Cuáles cree usted que deberían ser las medidas de acción ante estos riesgos?
8. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las acciones de los distintos organismos del estado a favor de la seguridad vial? (Ministerios, PNP, etc.)

Segunda etapa: 20/08/2016

Tema: Del concepto de riesgo a la gestión del riesgo

1. ¿Qué significa para usted/su empresa un riesgo?
2. ¿Qué considera que es gestionar un riesgo?

3. ¿Cómo cree que se beneficia la empresa de la gestión del riesgo?
4. ¿Cuál considera que es la clave para gestionar eficientemente los riesgos?
5. ¿Cuál considera que es la relación entre los riesgos y los objetivos estratégicos de una empresa?
6. ¿Cómo cree que debería darse una adecuada gestión del riesgo? ¿Qué variables se deben tomar en cuenta?

Tema: Importancia de la gestión del riesgo empresarial

1. ¿Cómo influyen los factores de riesgo en los colaboradores?
2. ¿Por qué considera que la gestión del riesgo está tomando mayor importancia?
3. ¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes en el sector?
4. ¿Cuál es considera que es nivel de tolerancia que se le brinda a los riesgos del sector?
(alto/medio/bajo)

Tema: Planificación de la gestión de riesgos

1. ¿Cuál considera que es la actitud que usted tiene con respecto a los riesgos de la empresa?
2. ¿Cuál considera que es la actitud del resto de los colaboradores en relación a los riesgos de la empresa?
3. ¿Cuál considera es su nivel de tolerancia en relación a los riesgos de la empresa?
(Bajo/Medio/Alta)
4. ¿Cuál considera es el nivel de tolerancia de los demás colaboradores, en relación a los riesgos de la empresa? (Bajo/Medio/Alta)
5. ¿Consideran a la gestión del riesgo un aspecto importante en los procesos? Mencionar aspectos de importancia.
6. ¿Quién tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos de la empresa?
7. ¿Cuáles son los roles que cada colaborador cumple en relación a la gestión de riesgos?
8. ¿Qué alcance le brindan a la gestión del riesgo empresarial? (operativo, financiero, de procesos, de factores externos)
9. ¿Cómo definen al riesgo empresarial?
10. De los siguientes grupos de interés, ¿qué organismos tienen alguna influencia en su empresa?, Describir la relación.

- Clientes

- Competidores
- Ministerio de Transporte
- Policía Nacional
- Colaboradores
- Proveedores
- Comunidad
- Entidades financieras
- Gobiernos locales/provinciales/nacional

Tercera etapa: 06/09/2016

Tema: Identificación del riesgo (hallazgo)

1. De los procesos de atención a los clientes señalados, ¿A qué riesgos considera que la empresa está expuesta? Iniciar con riesgos operativos, luego comerciales.
2. ¿Cuáles considera que son las causas de los riesgos mencionados? Defina por lo menos dos causas.
3. De los riesgos mencionados, ¿Cuáles considera que son los efectos que ocurrirían si los riesgos se presentaran? Defina por lo menos dos efectos.

Cuarta etapa: 10/09/2016

Tema: Análisis cualitativo de riesgos

1. ¿Considera que el registro de riesgos presentado corresponde a los de la empresa? ¿Cuáles cambiaría?
2. A partir de ella matriz de probabilidad e impacto mostrada, ¿Cuál considera que es el límite de tolerancia al riesgo de la empresa? (alto/medio/bajo)
3. Para la empresa Mi Chaperito, ¿Cuáles considera que deben ser las variables para definir el impacto de los riesgos?
4. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su alcance? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
5. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su costo? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.

6. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su tiempo de duración? Detallar un valor entre 1-5. (Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto)
7. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su probabilidad de ocurrencia? (Mostrar tabla de escalas referenciales de probabilidad)

Para las preguntas 4, 5 y 6 utilizar la siguiente tabla de referencia:

Factores	Muy bajo	Bajo	Moderado	Crítico	Catastrófico
Alcance	Se presenta una disminución imperceptible de funcionalidad	Afecta la funcionalidad de áreas menores en la empresa	Afecta la funcionalidad de grandes áreas en la empresa	Reducción de funcionalidad de áreas es inaceptable para el cliente	Servicio de la empresa sin valor para el cliente.
Plazo	Retraso insignificante en el cronograma operativo y estratégico	Retraso en el cronograma operativo y estratégico menor al 5%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico menor al 10%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico entre 10% y 20%	Retraso en el cronograma operativo y estratégico mayor al 20%
Costo	Incremento insignificante de costos	Incremento de costos <5%	Incremento de costos de 5% - 10%	Incremento de costos de 10% - 20%	Incremento de costos mayor al 20%

Quinta etapa: 30/09/2016

Tema: Análisis cuantitativo de riesgos

1. De la lista de riesgos ordenados según su nivel de severidad ¿Considera que el orden mostrado guarda relación con la realidad de la empresa?
2. De la lista de riesgos presentada, ¿Desde qué rango considera que debería darse la priorización de los riesgos?
3. De los riesgos priorizados, ¿cuáles ya se han materializado?
4. De los riesgos priorizados, ¿Cuáles son los efectos monetarios que implican su materialización? Desarrollar la estructura de costos para la empresa.
5. De los riesgos priorizados ¿Actualmente se gestionan de alguna manera?

Sexta etapa: 15/10/2016

Tema: Presentación y validación de los resultados

1. ¿Qué opina de los resultados del análisis cuantitativo?
2. Desde su experiencia ¿cómo justifica estos resultados?
3. De las estrategias planteadas, ¿Considera que podrían utilizarse en la empresa?

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA 002

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

- Fecha de entrevista: 20/08/2016
- Codificación: N° 002
- Datos del entrevistado:
Nombres y apellidos: A2
Puesto: Responsable Comercial
- Datos del entrevistador:
Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García.

Guía de Entrevista

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial aplicado a un caso real se realiza esta entrevista a los representantes de la empresa de estudio. Con esta entrevista se busca obtener información relevante y confidencial de fuentes primarias.

I. Objetivo

Conocer más a profundidad la empresa en estudio, identificar las variables de la gestión del riesgo para ella, identificar los riesgos comerciales y conocer sus características.

II. Preguntas

Tema: Sobre el concepto de gestión del riesgo

1. ¿Qué significa para usted/su empresa un riesgo?
2. ¿Qué considera que es gestionar un riesgo?
3. ¿Cómo cree que se beneficia la empresa de la gestión del riesgo?
4. ¿Cuál considera que es la clave para gestionar eficientemente los riesgos?
5. ¿Cuál considera que es la relación entre los riesgos y los objetivos estratégicos de una empresa?

6. ¿Cómo cree que debería darse una adecuada gestión del riesgo? ¿Qué variables se deben tomar en cuenta?

Tema: Sobre la importancia de la gestión del riesgo empresarial

1. ¿Cómo influyen los factores de riesgo en los colaboradores?
2. ¿Por qué considera que la gestión del riesgo está tomando mayor importancia?
3. ¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes en el sector?
4. ¿Cuál es la tolerancia que se le brinda al riesgo?

Tema: Sobre la planificación de la gestión de riesgos

1. ¿Cuál considera que es la actitud que usted tiene con respecto a los riesgos de la empresa?
2. ¿Cuál considera que es la actitud del resto de los colaboradores en relación a los riesgos de la empresa?
3. ¿Cuál considera es su nivel de tolerancia en relación a los riesgos de la empresa? Bajo/Medio/Alta
4. ¿Cuál considera es el nivel de tolerancia de los demás colaboradores, en relación a los riesgos de la empresa? Bajo/Medio/Alta
5. ¿Consideran a la gestión del riesgo un aspecto importante en los procesos? Mencionar aspectos de importancia.
6. ¿Quién tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos de la empresa?
7. ¿Cuáles son los roles que cada colaborador cumple en relación a la gestión de riesgos?
8. ¿Qué alcance le brindan a la gestión del riesgo empresarial? (operativo, financiero, de procesos, de factores externos)
9. ¿Cómo definen al riesgo empresarial?
10. De los siguientes grupos de interés, ¿qué organismos tienen alguna influencia en su empresa?, describir la relación.
 - Clientes
 - Competidores
 - Ministerio de Transporte
 - Policía Nacional
 - Colaboradores

- Proveedores
- Comunidad
- Entidades financieras
- Gobiernos locales/provinciales/nacional

Tema: Sobre la identificación del riesgo

1. De los procesos de atención a los clientes señalados, ¿A qué riesgos considera que la empresa está expuesta? Definir riesgos operativos y comerciales.
2. ¿Cuáles considera que son las causas de los riesgos mencionados? Defina por lo menos dos causas.
3. De los riesgos mencionados, ¿Cuáles considera que son los efectos que ocurrirían si los riesgos se presentaran? Defina por lo menos dos efectos.

Tema: Sobre el análisis cualitativo de riesgos

1. ¿Considera que el registro de riesgos presentado corresponde a los de la empresa? ¿Cuáles cambiaría?
2. A partir de ella matriz de probabilidad e impacto mostrada, ¿Cuál considera que es el límite de tolerancia al riesgo de la empresa?
3. Para la empresa Mi Chaperito, ¿Cuáles considera que deben ser las variables para definir el impacto de los riesgos?
4. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su alcance? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
5. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su costo? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
6. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su tiempo de duración? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
7. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su probabilidad de ocurrencia? Detallar un valor de la escala referencial de probabilidad.

ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA 003

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

Fecha de entrevista: 07/09/2016

Codificación: N° 003

Datos de los entrevistados:

- Puesto: Conductor, Mi Chaperito
- Codificación: C1

- Puesto: Conductor y Supervisor, Mi Chaperito
- Codificación: C2

- Puesto: Conductor, Mi Chaperito
- Codificación: C3

- Puesto: Conductor, Mi Chaperito
- Codificación: C4

- Puesto: Conductor, Mi Chaperito
- Codificación: C5

Datos del entrevistador:

- Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García

Guía de Entrevista

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial con enfoque intersectorial, se elaboraron algunas preguntas para analizar los riesgos en los proceso de atención al cliente de la empresa de transporte Mi Chaperito.

I. Objetivo

El objetivo principal de esta entrevista es analizar los riesgos operativos de la empresa en estudio desde la perspectiva del conductor. En este sentido, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- A. Contexto:** Describir al conductor, su experiencia y conocimientos sobre el sector transportes
- B. Procesos:** Identificar las actividades del proceso de transporte de la empresa en estudio.
- C. Identificación de riesgos:** Identificar los riesgos del proceso de transporte de la empresa desde la perspectiva del conductor y sus posibles causas.
- D. Análisis cualitativo:** Determinar cuáles son los riesgos del proceso de transporte que el conductor considera son los de mayor impacto.

II. Preguntas

Tema: Sobre el contexto:

1. Nombre del conductor, tiempo en la empresa, tiempo en el sector
2. ¿Qué tipo de vehículos maneja en la empresa?
1. A partir de su experiencia en el sector ¿Cómo considera que ha ido evolucionando?

Tema: Identificación del riesgo

1. De los procesos de transporte, ¿A qué riesgos considera que la empresa está expuesta? Definir riesgos operativos.
2. ¿Cuáles considera que son las causas de los riesgos mencionados? Defina por lo menos dos causas.
3. De los riesgos mencionados, ¿Cuáles considera que son los efectos que ocurrirían si los riesgos se presentaran? Defina por lo menos dos efectos.

Tema: Sobre el análisis cualitativo de riesgos

1. ¿Considera que el registro de riesgos presentado corresponde a los de la empresa?
¿Cuáles cambiaría?
2. A partir de la matriz de probabilidad e impacto mostrada, ¿Cuál considera que es el límite de tolerancia al riesgo de la empresa?
3. Para la empresa Mi Chaperito, ¿Cuáles considera que deben ser las variables para definir el impacto de los riesgos?
4. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su alcance? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
5. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su costo? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
6. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su tiempo de duración? Detallar un valor entre 1-5. Mostrar tabla de escalas referenciales de impacto.
7. Para cada riesgo, ¿Cómo calificaría su probabilidad de ocurrencia? Detallar un valor de la escala referencial de probabilidad.

ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA 004

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

Fecha de entrevista: 05/10/2016

Codificación: N° 004

Datos del entrevistado:

- Codificación del entrevistado: MC1
- Descripción: Especialista en gestión estratégica empresarial, consultor en tecnología de la información y gerencia de proyectos.

Datos del entrevistador:

- Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García

Guía de Entrevista

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial, se elaboraron algunas preguntas enfocadas a especialistas en gestión estratégica empresarial. Estas preguntas cumplen con diferentes objetivos, los cuales se presentan a continuación.

I. Objetivo

Vincular a la gestión estratégica empresarial con la gestión de riesgos y definir un mecanismo de trabajo.

II. Preguntas

Tema: Sobre concepto de riesgo a la gestión del riesgo

1. ¿Qué considera que es un riesgo empresarial?
2. ¿Qué considera que es gestionar un riesgo en una empresa?
3. ¿Cómo cree que se beneficia la empresa de la gestión del riesgo?
4. ¿Cuál considera que es la clave para gestionar eficientemente los riesgos?
5. ¿Cuál considera que es la relación entre los riesgos y los objetivos estratégicos de una empresa?

6. ¿Cómo cree que debería darse una adecuada gestión del riesgo? ¿Qué variables se deben tomar en cuenta?

Tema: Sobre la importancia de la gestión del riesgo empresarial (Validación de relevancia de la investigación)

1. ¿Cómo influyen los factores de riesgo en los colaboradores de una empresa?
2. ¿Considera que la gestión del riesgo está tomando mayor importancia, por qué?
3. ¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes en el sector?
4. ¿Cuál considera que es la tolerancia que se le brinda a los riesgos del sector?



ANEXO G: GUÍA DE ENTREVISTA 005

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

- Fecha de entrevista: 18/08/2016
- Codificación: N° 005
- Datos del entrevistado:
Nombres y apellidos: Omar Adolfo Revolledo Chávez
Puesto: Secretario técnico, Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV)
- Datos del entrevistador:
Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García

Guía de Entrevista

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial con enfoque intersectorial, se elaboraron algunas preguntas enfocadas a representantes de organismos públicos con participación en la seguridad vial. Estas preguntas cumplen con diferentes objetivos, los cuales se presentan a continuación.

I. Objetivo

Analizar los riesgos propios del sector transporte desde la visión del Estado.

II. Preguntas

Tema: sobre la situación del sector

1. ¿Cómo considera que ha evolucionado la seguridad vial en el Perú?
2. ¿Cuáles considera que han sido las principales medidas tomadas que han fomentado esta evolución? (Desde el Estado/Desde lo Privado)
3. Teniendo en cuenta el constante crecimiento del parque automotor peruano. ¿Cómo afecta la característica del parque automotor peruano a los riesgos del sector?
4. ¿Cuáles considera que son los riesgos a los que está expuesta una empresa de transportes en el Perú? ¿Cuáles es el principal? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son los principales factores de riesgo que se presentan en el sector transporte fomentado/provocado por: el ser humano, vehículo y equipamiento, y vías y entorno?

6. ¿Cuáles considera usted que son las causas de que se presenten estos riesgos? (De los provocados por el ser humano, de los provocados por el vehículo, de los provocados por las vías y el entorno)

7. ¿Cuáles cree usted que deberían ser las medidas de acción ante estos riesgos?

8. ¿Cuáles considera usted que deberían ser las acciones de los distintos organismos del estado a favor de la seguridad vial? (Ministerios, PNP, etc.)



ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA 006

Tema: Gestión del riesgo en la atención al cliente, estudio de caso de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el 2016.

Investigadora: Ada Isabel Gonzalez

- Fecha de entrevista: 09/11/2016
- Codificación: N° 006
- Datos del entrevistado:
Nombres y apellidos: Srta. Patricia Saavedra
Puesto: Coordinadora de prevención de riesgos, Cruz del Sur.
- Datos del entrevistador:
Nombres y apellidos: Ada Isabel Gonzalez García

Guía de Entrevista competencia

En el marco de una investigación académica de interés para la gestión estratégica empresarial con enfoque intersectorial, se elaboraron ciertas preguntas a contribuir al análisis de los riesgos en la atención al cliente de la empresa de transporte Mi Chaperito, en el año 2016.

I. Objetivo

El objetivo de la entrevista es contribuir con el análisis de los riesgos propios de una empresa de transporte de personal desde una perspectiva de atención al cliente.

- A. Contexto:** Describir al entrevistado, su experiencia y conocimientos sobre la gestión del riesgo en el sector.
- B. Planificación del riesgo:** Identificar los factores ambientales de la gestión del riesgo de la empresa Cruz del Sur.
- C. Identificación y clasificación de riesgos:** Identificar los riesgos de la competencia, identificar la severidad de los riesgos identificados, identificar las causas de los riesgos y su impacto en la empresa.

I. Preguntas

Tema: Sobre el contexto

1. Nombre, tiempo en la empresa, tiempo en el sector
2. A partir de su experiencia en el sector ¿Cómo considera que ha ido evolucionando?
3. ¿Cómo se gestionan los riesgos en su empresa?

Tema: Sobre la planificación de la gestión del riesgo en su empresa

4. ¿Cuál considera que es la actitud que usted tiene con respecto a los riesgos de la empresa?
5. ¿Cuál considera que es la actitud del resto de los colaboradores en relación a los riesgos de la empresa?
6. ¿Cuál considera es su nivel de tolerancia en relación a los riesgos de la empresa?
Bajo/Medio/Alta
7. ¿Cuál considera es el nivel de tolerancia de los demás colaboradores, en relación a los riesgos de la empresa? Bajo/Medio/Alta
8. ¿Consideran a la gestión del riesgo un aspecto importante en los procesos?
Mencionar aspectos de importancia.
9. ¿Quién tiene la responsabilidad de gestionar los riesgos de la empresa?
10. ¿Cuáles son los roles que cada colaborador cumple en relación a la gestión de riesgos?
11. ¿Qué alcance le brindan a la gestión del riesgo empresarial? (operativo, financiero, de procesos, de factores externos)
12. ¿Cómo definen al riesgo empresarial?
13. De los siguientes grupos de interés, ¿qué organismos tienen alguna influencia en su empresa?, describir la relación.
 - Clientes
 - Competidores
 - Ministerio de Transporte
 - Policía Nacional
 - Colaboradores
 - Proveedores
 - Comunidad
 - Entidades financieras
 - Gobiernos locales/provinciales/nacional

Tema: Sobre la identificación de riesgos

14. De los procesos de atención a los clientes señalados, ¿A qué riesgos considera que la empresa está expuesta? Definir riesgos operativos.
15. ¿Cuáles considera que son las causas de los riesgos mencionados? Defina por lo menos dos causas.
16. De los riesgos mencionados, ¿Cuáles considera que los efectos que ocurrirían si los riesgos se presentaran? Defina por lo menos dos efectos.

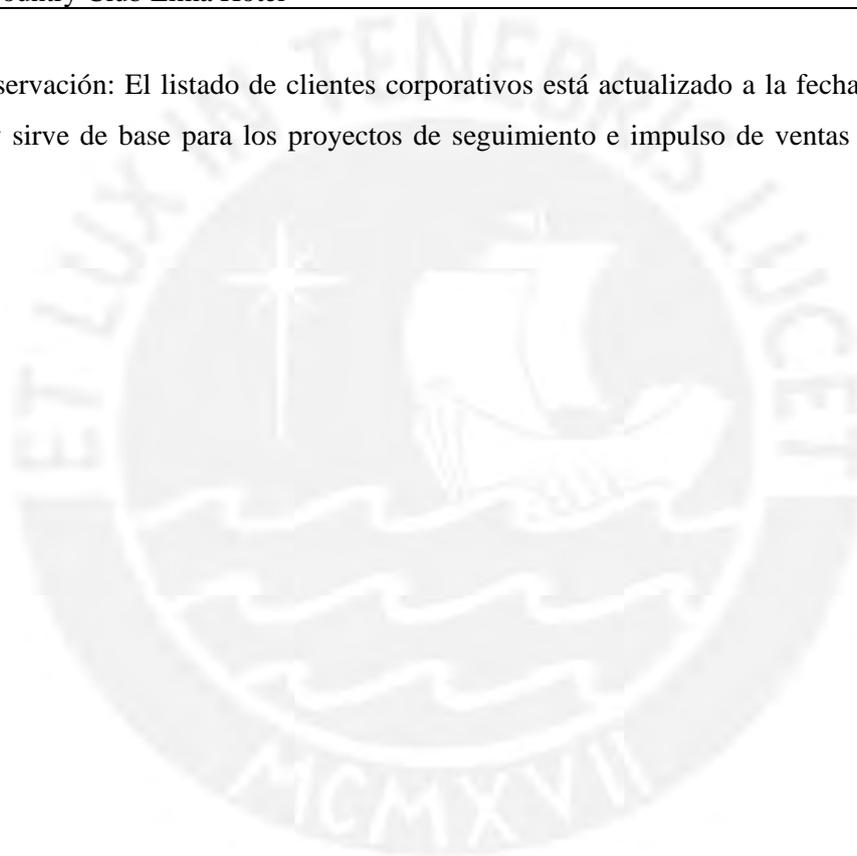


ANEXO I: LISTADO CLIENTES CORPORATIVOS

1	Aceros Arequipa
2	Embajada de EEUU
3	UNI
4	Marca Perú
5	Omnilife
6	Ministerio de Cultura
7	Wong (Cencosud)
8	Congreso de la República
9	Interbank
10	El Comercio
11	BCP
12	Grupo RPP
13	Stromme Foundation
14	Compassion
15	Pestalozzi
16	Los Portales
17	Municipalidad de San Isidro
18	Municipalidad de Pueblo Libre
19	Caudalosa
20	Geotec
21	Poderosa
22	Buenaventura
23	Rio Alto
24	Triton
25	Cosapi
26	GyM
27	Sunass
28	Concytec
29	Municipalidad de La Molina
30	Municipalidad de Lima
31	EsSalud
32	Ministerio Público
33	Ministerio de Educación
34	Ministerio de Desarrollo e Inclusión social
35	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
36	Ministerio de Ambiente
37	Ministerio de la Producción
38	Ministerio del Interior
39	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
40	Sucamec

41	Universidad Peruana Cayetano Heredia
42	Adex
43	Colegio Médico del Perú
44	Unesco
45	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
46	Liderman
47	Federación Peruana de Golf
48	Guarda costera del Perú
49	Work Shows
50	Colegio León Pinelo
51	Colegio Los Reyes Rojos
52	Country Club Lima Hotel

Observación: El listado de clientes corporativos está actualizado a la fecha 30 de Julio del 2016, y sirve de base para los proyectos de seguimiento e impulso de ventas para el área comercial.



ANEXO J: COTIZACIÓN ASESORÍA LEGAL PENAL Y CIVIL

----- Mensaje recibido-----

De: Jonathan Antonio Campos Bazan <jonathan_campos@pucp.pe>

Fecha: 29 de diciembre de 2016, 11:47

Asunto: Solicitud de información proceso penal y civil

Para: Ada Isabel González <i.gonzalez@pucp.pe>

Señorita Ada:

Según lo conversado vía telefónica, las condiciones de la prestación del servicio varían de acuerdo al contexto que se presentan. Me mencionó el supuesto que exista una víctima mortal a causa del accidente, en este caso los familiares suelen denunciar penalmente a la empresa de transportes y al chófer, estos son dos procesos diferentes y cada proceso podría costar a rededor de 8 mil soles si trabajo como abogado independiente. Además, según el resultado de los procesos, los familiares de la víctima también podrían entablar un proceso civil para pedir una indemnización, como te comenté, esta denuncia es solo hacia la empresa de transportes. Como el proceso es menos complejo los honorarios pueden ascender a 6 mil soles, de todas maneras depende del resultado de los primeros procesos.

Cuando en el accidente no hay fallecidos no suele haber denuncias penales ni civiles al menos que los accidentados sean de gravedad, para este caso los procesos penales podrían costar al rededor de 4 mil soles cada uno, y si se comprueba que hay responsabilidad de la empresa, podría iniciarse un proceso civil, según la complejidad del caso, podría cobrar al rededor de 2 mil soles.

Como te comenté, estos precios son aproximados ya que dependen también de cuándo dure cada proceso y de los gastos administrativos que se incurran. Si tienes alguna consulta no dudes en contactarme. Muchos éxitos.

Saludos,

JONATHAN A. CAMPOS BAZÁN

Abogado

Estudio Monteverde Abogados S.C.R.L.

Paseo de la República 3127 – Piso 9, Lima 27, Perú

T. (51-1) 4426778 / (51-1) 4424171

ANEXO K: PÓLIZA DE SEGURO VEHÍCULAR

Sección 1 : VEHICULOS (DAÑOS AL VEHICULO)	
Los siguientes datos particulares del certificado quedan registrados como a continuación se indica:	
Datos Particulares del Vehículo Asegurado	
CLASE DE VEHICULO	OMNIBUS
TIPO DE VEHICULO	OMNIBUS
MARCA DEL VEHICULO	VOLVO
MODELO DE VEHICULO	B380R 4X2
AÑO DE FABRICACIÓN	2016
NRO. DE OCUPANTES	01
NUMERO DE MOTOR	D11375631A1EL
NUMERO DE SERIE	9BVT2T322HE386211
USO DEL VEHICULO	TURISMO
TIMON CAMBIADO	NO
NRO. DE CONTRATO	641363
ALTO RIESGO	NO
Se incluyen la siguientes coberturas :	Suma Asegurada
DAÑO PROPIO (VALOR REFERENCIAL)	US\$ 260,946.00
HUELGA Y CONMOCIÓN CIVIL	
DAÑO MALICIOSO VANDALISMO Y TERRORISMO	
RIESGOS DE LA NATURALEZA	
AUSENCIA DE CONTROL	
Cláusulas incluidas en esta póliza	
CGC000 CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN	
GEN004 DEFENSA DEL ASEGURADO	
GEN006 CONDICIÓN ESPECIAL DE EXCLUSIÓN DE DAÑOS POR FALLAS EN EL RECONOCIMIENTO ELECTRÓNICO DE FECHAS	
VEG001 CONDICIONES GENERALES DEL SEGURO VEHICULAR	
VEH010 RIESGOS POLÍTICOS	
VEH017 LUNAS	
VEH018 REPUESTOS	
VEH019 RESTITUCION AUTOMATICA DE LA SUMA ASEGURADA	
VEH023 INCLUSION DE ROBO	
VEH043 CLÁUSULA DE VÍAS NO AUTORIZADAS	
VEH176 CLÁUSULA DE RIESGOS DE LA NATURALEZA	
VEH231 SISTEMA SPEED	
VEH244 CLÁUSULA DE AUSENCIA DE CONTROL PARA DAÑO PROPIO Y RESPONSABILIDAD CIVIL	
VEHA04 RELACIÓN DE TALLERES AFILIADOS	

Deducibles	
Por evento 20.00% del monto del siniestro, mínimo US\$ 2,000.00	
Excepto para	
Perdida total, volcadura y despiste 20.00% del monto indemnizable	
Ausencia de control 25.00% del monto del siniestro, mínimo US\$ 5,000.00	
Rotura accidental de lunas nacionales (sin deducible)	
Sección 2 : VEHICULOS (RESPONSABILIDAD CIVIL)	
Se incluyen la siguientes coberturas :	
	Suma Asegurada
RESPONSABILIDAD CIVIL FRENTE A TERCEROS	US\$ 150,000.00
RESPONSABILIDAD CIVIL POR AUSENCIA DE CONTROL	US\$ 50,000.00
Deducibles	
Por evento 20.00% del monto del siniestro, mínimo US\$ 2,000.00	
Excepto para	
Responsabilidad civil por ausencia de control 25.00% del monto del siniestro, mínimo US\$ 5,000.00	
Sección 3 : VEHICULOS (ACCIDENTES PERSONALES)	
Se incluyen la siguientes coberturas :	
	Suma Asegurada
MUERTE DE OCUPANTES C/U HASTA	US\$ 10,000.00
INVALIDEZ PERMANENTE DE OCUPANTES C/U HASTA	US\$ 10,000.00
GASTOS DE CURACIÓN DE OCUPANTES C/U HASTA	US\$ 2,000.00
Cláusulas incluidas en esta póliza	
VEH006 ACCIDENTES PERSONALES PARA OCUPANTES	
Modificaciones a las cláusulas de esta póliza	
CONDICIONES ESPECIALES	
- La cobertura de Accidentes personales está limitada hasta un máximo de 01 ocupante (Chofer).	

ANEXO L: MATRIZ DE CONSISTENCIA

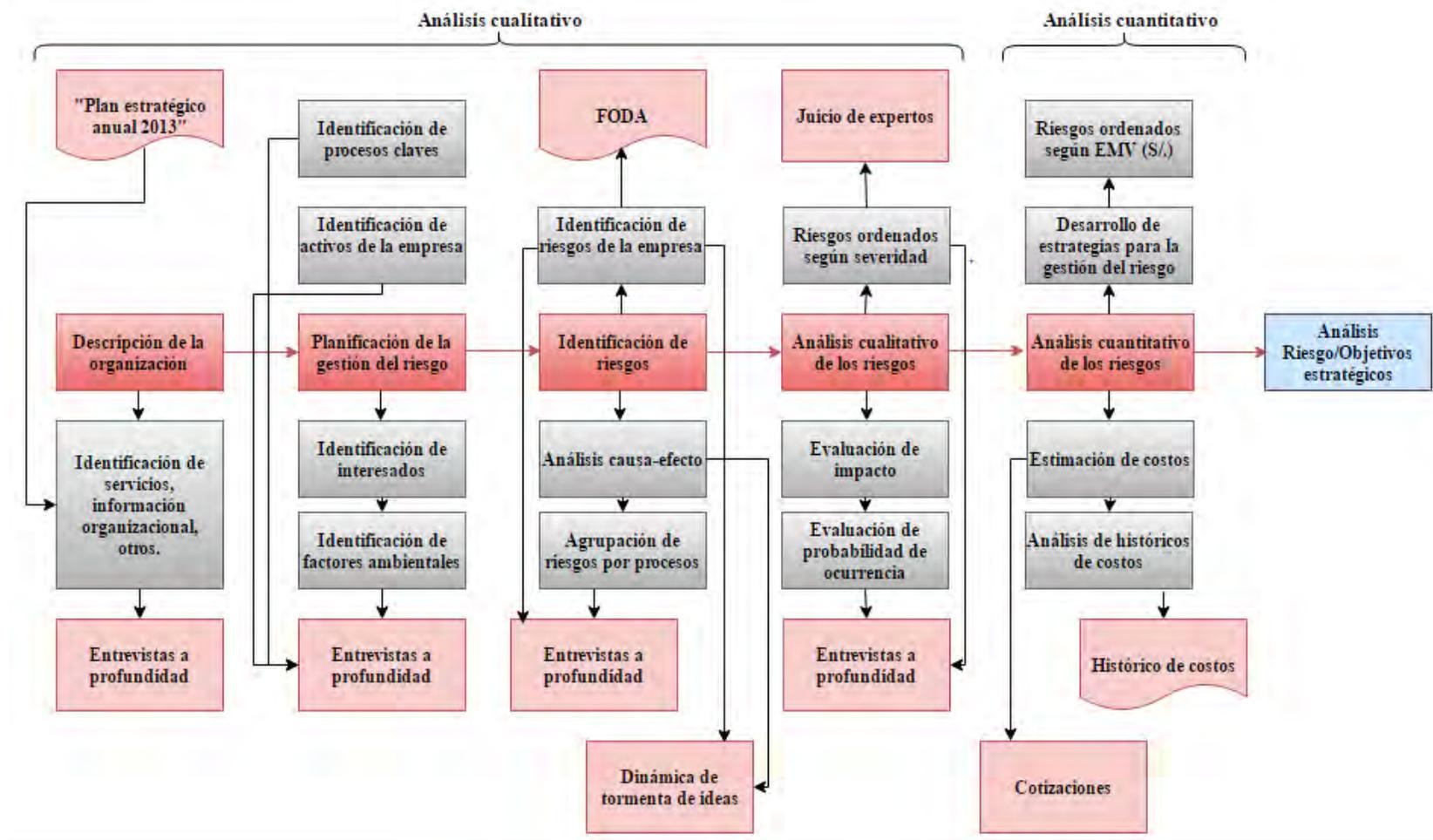
	Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología	Variables	Estructura de los capítulos	Conclusión	Recomendación
GENERAL	¿Cómo afecta la gestión del riesgo en la atención al cliente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa Mi Chaperito para el periodo 2016?	Analizar la gestión del riesgo en la atención al cliente, y su relación con el logro de los objetivos estratégicos, para la empresa de transportes Mi Chaperito, en el periodo del 2016.	La gestión del riesgo en la atención al cliente beneficia a la empresa de transportes Mi Chaperito en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	A lo largo de la investigación se recurrió al uso de herramientas de investigación metodológicas predominantemente cualitativas, entre ellas entrevistas a profundidad con 8 actores.	- La gestión del riesgo en la atención al cliente - Los objetivos estratégicos de la empresa de transportes Mi Chaperito	Cap. 1- Planteamiento del problema Cap. 2- Gestión del riesgo en la atención al cliente Cap. 3- Sistema de transportes terrestre en el Perú y Seguridad Vial (2006-2016) Cap. 4- Metodología y presentación del estudio de caso Cap.5- Análisis de la gestión del riesgo en la atención al cliente, caso empresa de transportes Mi Chaperito	La gestión del riesgo es un mecanismo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa Mi Chaperito, y que a través de esta gestión en los procesos de atención al cliente se logran contrarrestar los efectos negativos de los riesgos, e impulsar los efectos positivos para mejorar el nivel de satisfacción del cliente y maximizar la rentabilidad de la empresa.	Se recomienda a la administración tomar acciones para aprovechar las oportunidades y atacar las amenazas que se presenten en el desarrollo de los procesos de la empresa Mi Chaperito con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus logros estratégicos.

	Pregunta 1	Objetivo 1	Hipótesis 1	Metodología 1	Variables	Estructura del capítulo	Conclusión 1	Recomendación 1
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ATENCIÓN DEL CLIENTE	¿Qué es la gestión de riesgo en la gestión estratégica empresarial, cuáles son sus procesos y qué importancia tiene dentro de la atención al cliente?	Definir qué es la gestión del riesgo en la gestión estratégica empresarial, sus procesos y la importancia que tiene para la atención al cliente.	La gestión del riesgo es definida como un mecanismo para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las empresas. La teoría evidencia que la gestión del riesgo en los procesos de atención al cliente logra mejorar el nivel de la satisfacción del mismo.	Para la elaboración del capítulo 1 se realizó una revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgo con la que se determina la importancia de la misma para las empresas.	- Eficiencia empresarial - Eficacia empresarial - Satisfacción del cliente	1. Antecedentes de la gestión del riesgo. 2. Gestión del riesgo: definición y características 3. Procesos de la Gestión del riesgo. 3.1. Procesos para la gestión del riesgo en una empresa. 3.2. Procesos para la gestión del riesgo en un proyecto. 4. ISO 31000 – Gestión del Riesgo. 4.1. Gestión por procesos para la gestión de riesgos. 4.2. Atención al cliente. 5. Construcción de herramienta teórica.	Según la teoría consultada, la gestión del riesgo en la gestión estratégica empresarial comprende los procesos de planificación de la gestión del riesgo, identificación de los riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos y relación de los efectos de los riesgos sobre los objetivos estratégicos. Además se identificó dos modelos de procesos: un modelo de gestión del riesgo basado en unidades de negocio, y un modelo basado en proyectos.	Se recomienda que el modelo teórico construido en base al modelo de procesos de gestión del riesgo basado en unidades de negocio, y el modelo basado en proyectos se aplicado también a otros procesos de la organización. Esto con el fin de contar con un plan integral de la gestión del riesgo.

	Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis 2	Metodología 2	Variables	Estructura del capítulo	Conclusión 2	Recomendación 2
CAPITULO III: SISTEMA DE TRANSPORTE EN EL PERÚ Y SEGURIDAD VIAL	¿Cómo se sitúa el sistema de transportes peruano en la última década (2006-2016), cuáles son sus principales características y efectos en temas de seguridad vial?	Comprender el contexto en el que opera la empresa Mi Chaperito por su giro de negocio e identificar en dicho contexto la aplicabilidad de la gestión del riesgo.	La situación del sistema de transportes en el Perú expone a las empresas como Mi Chaperito a riesgos en perjuicio de las mismas y la sociedad. Esto evidencia la necesidad de gestionar el riesgo en este tipo de empresas.	En este capítulo se realizó una revisión bibliográfica sobre el contexto en el cual se encuentra el sector de la empresa del caso de estudio. Se obtuvo información cuantitativa que muestra la evolución del sistema de transportes en el Perú, su situación actual, problemática, y otras variables.	- Crecimiento de parque automotor. - Infraestructura vial - Accidentes de tránsito en el Perú - Empresas de transporte de pasajeros en el Perú - ISO 39001: Seguridad Vial	1. El sistema de transporte en el Perú 1.1. Características del parque automotor 1.2. Concentración del parque automotor 1.3. Infraestructura vial 1.4. Accidentes de tránsito en el Perú 1.5. Empresas de transporte de pasajeros en el Perú 2. ISO 39001: Seguridad vial	El sistema de transportes en el Perú es uno de los más deficientes en Latinoamérica, presenta un alto número de vías sin pavimentar y el Perú es segundo país con mayor número de accidentes de tránsito, seguido por Venezuela. El parque automotor crece constantemente, pero por la importación de vehículos usados. Este contexto agudiza la situación de riesgo en la que se desempeña la empresa de transportes Mi Chaperito, y evidencia la necesidad de invertir esfuerzos en la gestión del riesgo.	Los factores de contexto en el que opera la empresa Mi Chaperito hacen que las condiciones de la empresa cambien rápidamente, por ello se recomienda que tenga un control de riesgos actualizado, labor que debería hacerse constantemente en las empresas.

	Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis 3	Metodología 3	Variables	Estructura del capítulo	Conclusión 3	Recomendación 3
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE, CASO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE MI CHAPERITO	¿Cuáles son y cómo se presentan los riesgos en la atención al cliente de la empresa de transportes Mi Chaperito para el periodo 2016?	Aplicar un modelo de identificación y análisis de riesgos en los procesos de atención al cliente, para la empresa de transportes Mi Chaperito, en el 2016. Presentar los principales hallazgos una vez aplicado el modelo.	Para la identificación y análisis de riesgo en los procesos de atención al cliente se puede aplicar un modelo teórico ya establecido. Este modelo nos permite identificar los aspectos más relevantes de la Gestión del Riesgo.	La metodología fue principalmente cualitativa, se realizaron entrevistas a profundidad con actores internos y externos de la empresa de transportes Mi Chaperito, y la parte cualitativa estuvo compuesta por un análisis de costos.	-Planificación de la gestión del riesgo -Identificación de los riesgos -Análisis cualitativo de los riesgos -Análisis cuantitativo de los riesgos -Relación de los riesgos con los objetivos estratégicos -Estrategias de gestión del riesgo	3. Análisis de la gestión del riesgo en la atención al cliente. 3.1. Planificación de la gestión del riesgo 3.2. Identificación de riesgos 3.3. Análisis cualitativo de los riesgos 3.4. Análisis cuantitativo de los riesgos 3.5. Análisis de relación de riesgos sobre objetivos de la empresa	Se identificó que el riesgo prioritario a atender es el estancamiento en la captación de clientes. El efecto de este riesgo se relaciona con dos de los objetivos estratégicos de la organización, el posicionamiento de la empresa y la diversificación y ampliación de la cartera de clientes.	Para atender el riesgo de estancamiento en la captación de nuevos clientes se recomiendan utilizar estrategias de mitigación, entre ellas se encuentra la elaboración y aplicación de un plan comercial y de ventas actualizado, la elaboración y aplicación de un plan de marketing novedoso para el público objetivo, el establecimiento de alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes para potenciar el servicio turístico, y el establecimiento de alianzas estratégicas con casas haciendas y locales para potenciar el servicio personal (matrimonios, paseos familiares, entre otros.)

ANEXO M: DIAGRAMA DE RED DE LA INVESTIGACIÓN



ANEXO N: RANKING DE EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN ACCIDENTES DE TRÁNSITO, 2015

  Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías		ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN ACCIDENTES DE TRÁNSITO (IPA) EMPRESAS DE TRANSPORTE DE PERSONAS AÑO 2015				
Nº	EMPRESAS DE TRANSPORTE	ACC. (A)	M	H	FLOTA	IPA ⁽¹⁾
1	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO CHALLENGER S.A.	2	40	46	6	68.7
2	EXPRESO SANCHEZ S.R.LTDA.	3	22	98	16	34.9
3	TURISMO MURGA SERRANO E.I.R.L.	3	39	63	29	22.7
4	M & C ENLACES S.A.	2	7	36	7	18.3
5	EMPRESA DE TRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A.	2	5	64	11	15.3
6	EMPRESA DE TRANSPORTES TURISMO COCHACHI S.C.R.L.	2	2	47	8	13.8
7	TURISMO CIVA S.A.C.	12	15	126	189	11.8
8	EMPRESA DE TRANSPORTES ROYAL BUSS S.A.C.	1	14	14	7	10.0
9	EXPRESO INTERNACIONAL VIRGEN DE CHAPI E.I.R.L.	2	7	21	10	9.8
10	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU BUS S.A.	11	6	69	117	8.7
11	EXPRESO ANTEZANA HNOS S.A.	4	3	49	32	7.6
12	EL PICAFLOR TOURS S.A.C.	1	3	16	4	7.0
13	TURISMO JAEN S.R.L.	2	0	32	10	6.4
14	EMPRESA DE TRANSPORTE TURISTICO OLANO S.A. – OLTURSA	10	3	35	85	5.5
15	TRANSPORTES TURISTICOS REYBUS S.R.L.	1	5	17	7	5.3
16	EMPRESA DE TRANSPORTES EXPRESO LA PERLA DEL SUR S.R.LTDA.	2	2	37	18	5.0
17	EMPRESA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS Y CARGA CAVASSA S.A.C.	3	1	66	42	5.0
18	BAHIA CONTINENTAL S.A.C.	2	9	14	20	5.0
19	TURISMO ERICK EL ROJO S.A.	1	37	42	41	4.6
20	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO SOL PERUANO S.A.C.	2	3	32	19	4.6
21	ANDORIÑA TOURS S.R.L.	1	4	30	10	4.6
22	CHAVIN EXPRESS S.A.C.	2	0	20	9	4.4
23	EMPRESA DE TRANSPORTES CINCO TOURS S.A.	1	1	17	5	4.2
24	EMPRESA DE TRANSPORTES Y TURISMO BARRANCA S.A.	4	4	48	63	4.1
25	EMPRESA DE TRANSPORTES GRUPO HORNA S.A.C.	2	3	38	25	4.0

Fuente: Superintendencia de transporte terrestre de personas, carga y mercancías, SUTRAN. (SUTRAN, 2016)