



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

**Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos
integrales de empresas del sector retail Lima**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Alexandra Felix CARBAJAL AÑORGA

ASESOR

Dra. Luisa Graciela PONCE MALUQUISH

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Carbajal, A. (2025). *Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector retail Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

**Metadatos complementarios: autor /
asesor**

Datos de autor	
Nombres y apellidos	ALEXANDRA FELIX CARBAJAL AÑORGA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	75169113
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LUISA GRACIELA PONCE MALUQUISH
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09474851
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3904-2112
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Jesús Martín Orna Barillas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07223810
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Juan Guillermo Mayor Gamero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07844694
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.55 Auditoria integral
Grupo de investigación	No aplica

Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Latitud: -12. 027997 Longitud: -77. 015679
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Educación general (incluye capacitación, pedadogía) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORÍA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 006-EPAESP-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, en el local Salón de Grados (1er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a las 10:00 horas del día once de junio del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001078-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 11 de junio de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE : Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO - ASESORA : Dra. Luisa Graciela Ponce Maluquish
MIEMBROS : Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Dr. Juan Guillermo Mayor Gamero

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación de la Tesis titulada: "**METODOLOGÍA COSO ERM EN LA GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRALES DE EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL LIMA**", presentado por la bachiller Carbajal Añorga, Alexandra Felix con código de matrícula N° 19110518, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 11:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.


Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente


Dra. Luisa Graciela Ponce Maluquish
Miembro - Asesora


Dr. Jesús Martín Orna Barillas
Miembro


Dr. Juan Guillermo Mayor Gamero
Miembro



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE

SAN MARCOS

Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dra. Luisa Graciela Ponce Maluquish en mi condición de asesora acreditada con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000042-2025-EPAESP-FCC/UNMSM de la tesis, cuyo título es *"METODOLOGÍA COSO ERM EN LA GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRALES DE EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL LIMA"*, presentado por la bachiller Alexandra Felix Carbajal Añorga para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 19% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 07 de agosto de 2025

Firma de la asesora:

Nombres y apellidos de la asesora: Dra. Luisa Graciela Ponce Maluquish

DNI: 09474851

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis amados padres, por ser el cimiento de la mujer en la que me he convertido y lo que he logrado hasta ahora. A mis hermanas Benita y Carolina, por todo su amor y guía para mí. A mi hermana Sandra, por ser mi luz y fortaleza; al amor de mi vida, y a mi niño amado Jack. Este logro es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mi padre, quien siempre confió en mí y me dio la seguridad de que podía lograr todo lo que me proponga; a mi madre, por ser un ángel que Dios puso en esta tierra para darnos amor. A mi hermana Sandra, quien ha sido una guía en este arduo camino para poder llegar a la culminación de esta etapa, y junto a ella, Antonio V., por su apoyo en todo momento. A mi rayo de sol, mi Jack, quien llegó a mi vida para hacerla tan dulce como una caricia. Los amo hasta la inmensidad.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Descripción de la realidad problemática.....	5
1.3.	Definición del problema	9
1.3.1.	<i>Problema general.....</i>	<i>9</i>
1.3.2.	<i>Problemas específicos.....</i>	<i>9</i>
1.4.	Objetivos.....	10
1.4.1.	<i>Objetivo general.....</i>	<i>10</i>
1.4.2.	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>10</i>
1.5.	Justificación e importancia de la investigación.....	11
1.5.1.	<i>Justificación teórica</i>	<i>11</i>
1.5.2.	<i>Justificación práctica</i>	<i>11</i>
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	13
2.1.	Antecedentes del estudio	13
2.2.	Bases teóricas	26
2.2.1.	<i>Marco Integrado de Control Interno</i>	<i>26</i>
2.2.2.	<i>Control Interno.....</i>	<i>27</i>
2.2.3.	<i>Componentes, Principios y Puntos de Interés del Control Interno</i>	<i>28</i>
2.2.4.	<i>Responsabilidades y Funciones en el Control Interno</i>	<i>29</i>
2.2.5.	<i>Gestión integral de riesgos</i>	<i>30</i>

2.2.6.	<i>Importancia de la Gestión Integral de Riesgos</i>	30
2.2.7.	<i>Marco COSO ERM 2017</i>	32
2.2.7.1.	Gobierno y cultura.	32
2.2.7.2.	Estrategia y establecimiento de objetivos.....	33
2.2.7.3.	Desempeño.	34
2.2.7.4.	Revisión y Monitorización.	35
2.2.7.5.	Información, Comunicación y Reporte.	35
2.2.8.	<i>Beneficios de la gestión del riesgo empresarial</i>	36
2.2.9.	<i>La gestión del riesgo empresarial y la capacidad para adaptarse, sobrevivir y prosperar</i>	37
2.2.10.	<i>Integración de la estrategia establecida y el desempeño</i>	38
2.2.11.	<i>Gestión de Riesgos bajo la norma ISO 31000:2018</i>	39
2.2.12.	<i>Comprensión de la organización y de su contexto</i>	42
2.2.13.	<i>Implementación</i>	42
2.2.14.	<i>Comunicación y consulta</i>	43
2.2.15.	<i>Tratamiento del riesgo</i>	43
2.2.16.	<i>Seguimiento y revisión</i>	44
2.3.	Definición de términos	44
III.	SUPUESTO HIPOTÉTICO Y CATEGORIAS	47
3.1.	Supuestos hipotéticos.....	47
3.2.	Sistemas y categorías de análisis	48
IV.	MATERIALES Y MÉTODOS	51

4.1.	Tipo, nivel y enfoque de investigación	51
4.2.	Diseño de investigación	52
4.3.	Credibilidad de la investigación	52
4.4.	Sujetos de estudio	53
4.5.	Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información	54
4.5.1.	<i>Procedimientos</i>	54
4.5.2.	<i>Técnicas</i>	54
4.5.3.	<i>Instrumentos de recolección de información</i>	54
4.6.	Análisis de datos	55
V.	RESULTADOS	56
VI.	DISCUSIÓN	59
6.1.	Aporte de la investigación.....	59
6.2.	Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos.	59
6.3.	Validación de la teoría referente	61
6.4.	Limitaciones del estudio	62
6.5.	Agenda futura de la investigación	63
	CONCLUSIONES	64
	RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
	ANEXOS	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías, subcategorías y características.....	48
Tabla 2. Operacionalización de categorías	49
Tabla 3. Matriz de consistencia del objeto de estudio	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relación de categoría Metodología COSO ERM y subcategorías Gobierno y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitorización e Información, comunicación y reporte.....	57
Figura 2 Relación de categoría Gestión de riesgo y subcategorías Definición de la cultura deseada, Alineamiento de la estrategia con los objetivos, Evaluación de los riesgos, Revisión periódica de riesgos y Comunicación e información sobre la gestión de riesgos.	58

RESUMEN

La siguiente investigación titulada “Metodología COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima” cuyas categorías del sector abarcan: supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, *retail* farmacéutico, tuvo como objetivo explicar de qué manera la implementación del modelo COSO ERM 2017 y la aplicación de sus cinco componentes contribuye a una óptima gestión empresarial, fortaleciendo a su vez la gestión de riesgos en dicho sector. La finalidad fue aportar al conocimiento académico mediante el estudio y análisis de fundamentos teóricos de las categorías “COSO ERM” y “Gestión de riesgos”, con el propósito de explicar la necesidad de aplicar el marco COSO ERM 2017 de manera integrada. Esta aplicación comprende la implementación de sus cinco componentes: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización y finalmente, la Información, comunicación y Reporte. Asimismo, se buscó destacar que la gestión de riesgos integrales no se limita únicamente a identificar los diversos tipos de riesgos: “operativos, tecnológicos, financieros, reputacionales, legales, entre otros”, sino que cobra verdadero valor cuando las organizaciones del sector *retail* cuyas categorías de: Supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, *retail* farmacéutico, entre otros, adoptan un enfoque estructurado y estratégico. Este enfoque implica la implementación de acciones concretas para anticipar, mitigar y monitorear los diferentes tipos de riesgos, con el fin de asegurar el logro de los objetivos. El enfoque de investigación fue cualitativo, de tipo básico y nivel explicativo. El diseño fue no experimental, de tipo transversal. Los procedimientos, instrumentos y técnicas que se usaron fueron investigaciones a nivel nacional e internacional, artículos, análisis documental, guía de entrevista estructurada aplicada a profesionales con experiencia en

auditoría y Gestión de riesgos, y se utilizó, además, una matriz de análisis documental basada en marcos internacionales como el COSO ERM 2017, la ISO 31000:2018 y el COSO Marco Integrado de Control Interno 2013. Los resultados permitieron comprobar el supuesto hipotético: “La aplicación del modelo COSO ERM 2017 en empresas del sector *retail* de Lima contribuye a una gestión de riesgos más estructurada, siempre que se implemente de forma integral y con liderazgo institucional comprometido”. Se concluyó que la adopción parcial del modelo genera vacíos en el control interno, debilita la cultura de riesgos y afecta la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: COSO ERM 2017, gestión integral de riesgos, sector *retail*, control interno, cultura organizacional, ISO 31000:2018.

ABSTRACT

The present research, titled "COSO ERM 2017 Methodology in the Comprehensive Risk Management of Retail Sector Companies in Lima", encompasses various retail categories including supermarkets, department stores, discount stores, specialty stores, convenience stores, and pharmaceutical retail. Its objective was to explain how the implementation of the COSO ERM 2017 model and its five components contributes to optimal business management while strengthening risk management within the sector. The aim was to contribute to academic knowledge through the study and analysis of theoretical foundations related to "COSO ERM" and "Risk Management," highlighting the importance of applying the COSO ERM 2017 framework in an integrated manner. This application involves the implementation of its five components: Governance and Culture, Strategy and Objective-Setting, Performance, Review and Revision, and Information, Communication, and Reporting. The study also emphasized that comprehensive risk management goes beyond merely identifying various types of risks—such as operational, technological, financial, reputational, and legal—and gains real value when retail companies adopt a structured, strategic approach. This includes taking concrete actions to anticipate, mitigate, and monitor different risks to ensure the achievement of objectives. The research approach was qualitative, basic in type, and explanatory in scope. It followed a non-experimental, cross-sectional design. The procedures, instruments, and techniques used included national and international studies, articles, document analysis, and structured interview guides applied to professionals with experience in auditing and risk management. Additionally, a document analysis matrix was employed, based on international frameworks such as COSO ERM 2017, ISO 31000:2018, and the 2013 COSO Internal Control–Integrated Framework. The results confirmed the hypothesis: "The application of the COSO ERM 2017 model in retail

companies in Lima contributes to more structured risk management, provided it is implemented in an integrated manner with committed institutional leadership." It was concluded that partial adoption of the model creates internal control gaps, weakens the risk culture, and affects strategic decision-making.

Keywords: COSO ERM 2017, integrated risk management, retail sector, internal control, organizational culture, ISO 31000:2018.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo analizar si la “Metodología COSO ERM aplicada en las empresas del sector retail Lima” permite una óptima gestión de riesgos integrales y a su vez explicar la importancia de los cinco componentes del COSO ERM 2017 y cómo la integración de estos permite una óptima gestión de riesgos en las empresas *retail*. Asimismo, se pretende identificar los vacíos que genera una implementación parcial del modelo, así como los beneficios que implica su adopción completa, no solo como herramienta de control, sino como un marco de valor estratégico para la empresa.

Esta tesis considera a todas las categorías del sector retail tales como, supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, *retail* farmacéutico, entre otros, así mismo engloba los riesgos integrales tales como:

- Riesgos operativos: ciberataques o vulnerabilidad en sistema informáticos, fallas tecnológicas en puntos de venta, fallas en la cadena de suministros, deficiencias logísticas en almacenamiento, incidentes de ciberseguridad física, falta de capacitación y protocolo del personal en protocolos de seguridad o manejos de productos, entre otros.
- Riesgo financiero: Fluctuaciones en el tipo de cambio que afectan las importaciones, incremento en el costo de los productos y transporte, riesgos de crédito, incremento de tasas de interés que afectan el financiamiento del negocio, entre otros.
- Riesgos reputacionales: Quejas por mal servicio al cliente o atención deficiente, Problemas ambientales o sociales, reacciones negativas en redes sociales por

errores logísticos, falta de stock o discriminación, Casos de robo, escándalos con proveedores, filtraciones de datos personales de clientes, entre otros.

- Riesgos regulatorios y legales: Fiscalizaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) por temas contables o tributarios, multas por incumplimiento de plazos de entrega, falta de etiquetado correcto en productos y vencimientos no actualizados, entre otros.
- Riesgos estratégicos: Fracaso en la adaptación tecnológica o en el canal *e-commerce*, desalineación entre las decisiones gerenciales y la realidad del mercado, malas decisiones sobre expansión, ubicación de nuevas tiendas o campañas de *marketing*, entre otros.

Esta investigación surge ante la necesidad de comprender por qué muchas organizaciones del rubro aplican dicho modelo de forma parcial, lo cual limita su efectividad para prevenir, mitigar y responder ante los distintos riesgos que enfrentan en un entorno cada vez más complejo, competitivo y expuesto a los riesgos internos y externos. El marco COSO ERM 2017, reconocido internacionalmente, está diseñado para integrar la gestión de riesgos en los procesos estratégicos, operativos y de toma de decisiones. Su estructura contempla cinco componentes esenciales; sin embargo, en las empresas del sector *retail*, se evidencia que estos componentes no siempre se implementan en su totalidad o de forma integral, lo que debilita la capacidad de las organizaciones para anticiparse a eventos adversos y compromete su sostenibilidad.

La importancia de estudiar este tema radica en que la aplicación integral del modelo COSO ERM 2017 permite a las empresas *retail* fortalecer su estructura de gestión, crear una cultura sólida de riesgos y garantizar una mayor eficacia en la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. Además, este análisis busca generar aportes académicos y prácticos que sirvan de guía para optimizar la

implementación del modelo, promoviendo una gestión de riesgos más preventiva, estratégica y alineada a las exigencias del entorno actual.

En nuestro país han surgido diversos estudios relacionados con la implementación de la metodología COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos empresariales. La forma de abordar este tema ha sido variada: algunos autores han centrado su análisis en los aspectos conceptuales del modelo y en la importancia de la gestión de riesgos como parte del sistema de control interno, mientras que otros han explorado su aplicación en sectores como la banca, la minería y las telecomunicaciones, destacando sus beneficios para la toma de decisiones estratégicas y la mitigación de riesgos financieros.

Sin embargo, este trabajo se enfoca específicamente en analizar cómo la implementación integral del modelo COSO ERM 2017 influye en la gestión integral de riesgos en las empresas del sector *retail* en Lima, y no en la identificación de los tipos de riesgos operacionales, estratégicos, tecnológicos, financieros, entre otros, que pueden afectar a este sector.

El estudio se orienta hacia la Gestión Integral de Riesgos, entendida según el enfoque del modelo COSO ERM 2017 como el conjunto de acciones concretas que deben implementar las empresas para dirigir y controlar eficazmente los distintos tipos de riesgos, con el fin de alcanzar sus objetivos.

A diferencia de estudios previos, esta investigación profundiza en la aplicación práctica de los cinco componentes del modelo dentro del contexto *retail*, identificando las debilidades que surgen cuando su adopción es parcial y destacando los beneficios de su implementación completa para fortalecer la cultura organizacional, optimizar procesos y mejorar la capacidad de anticipación frente a riesgos operativos, estratégicos y externos.

A fin de garantizar un desarrollo ordenado y coherente de la presente investigación, esta se ha estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, se expone detalladamente la situación actual vinculada al tema investigado. En él, se identifica la problemática central, se analiza su contexto y se prevé el escenario posible si no se adoptan medidas correctivas. Además, se proponen las acciones necesarias para revertir dicha situación. En este apartado también se formulan las preguntas de investigación, se argumenta la relevancia del estudio y se definen sus alcances y limitaciones.

Capítulo II: Revisión de la literatura, Este apartado aborda los antecedentes de la investigación y desarrolla el marco teórico que sustenta el análisis. Se presentan las teorías que respaldan las categorías del estudio, así como los fundamentos conceptuales y normativos pertinentes.

Capítulo III: Supuestos hipotéticos y categorías, En este capítulo se plantean las posibles respuestas al problema de investigación, las cuales serán validadas o descartadas a partir de los resultados. Asimismo, se conceptualizan las categorías principales y sus subcategorías, que orientan el análisis de la investigación.

Capítulo IV: Materiales y métodos, aquí se describe la estrategia metodológica empleada en el estudio, detallando el tipo de investigación, el diseño, el enfoque y la técnica de recolección de datos. También se especifica la población objetivo, la muestra seleccionada, el contexto geográfico del estudio y el procedimiento aplicado para el análisis de la información.

Capítulo V: Este capítulo presenta los principales hallazgos del estudio, obtenidos a partir del análisis cualitativo realizado sobre la aplicación del modelo COSO ERM 2017

y la gestión de riesgos integrales en el sector retail. Los resultados buscan dar respuesta a las preguntas formuladas en la investigación.

Capítulo VI: Discusión: En este apartado se interpretan los resultados, contrastándolos con los supuestos iniciales y los estudios revisados en la literatura. Se analiza su relevancia, su coherencia con investigaciones previas y su implicancia en el contexto de la auditoría y gestión de riesgos.

1.2. Descripción de la realidad problemática

Según Latam WTW Global Retail Risk (2024), las empresas del sector *retail* enfrentan una creciente exposición a riesgos debido a la acelerada transformación digital, el problema no radica en la tecnología en sí misma, sino en cómo su adopción ha incrementado los riesgos que deben gestionar las empresas del sector *retail*. La rápida transformación digital ha impulsado el uso de herramientas como la inteligencia artificial, el comercio electrónico y las plataformas omnicanal para mejorar la experiencia del cliente; sin embargo, esto también ha generado una mayor exposición a riesgos cibernéticos, operativos y reputacionales. Uno de los principales desafíos que menciona el informe es que muchas empresas aún no están preparadas para gestionar los riesgos que surgen de esta nueva realidad digital. Por ejemplo, el aumento del volumen de datos en línea ha convertido a las plataformas comerciales en blancos atractivos para ataques cibernéticos. Asimismo, la dependencia de sistemas tecnológicos hace que cualquier falla pueda detener completamente las operaciones, afectando las ventas y la confianza del cliente. Además, en un entorno digital donde la opinión pública se difunde rápidamente, una crisis mal gestionada puede dañar seriamente la reputación de una marca. Por esta razón, el informe destaca la necesidad urgente de que las empresas implementen marcos sólidos de gestión de riesgos que les permitan anticipar, prevenir y responder eficazmente ante estas amenazas.

Así mismo, según Qu (2024), la empresa H&M evidencia e ilustra las consecuencias de una deficiente aplicación de la gestión de riesgos en el sector *retail*, a través del caso de estudio de la empresa H&M, la cual atravesó dificultades comerciales, producto de una estrategia escasamente alineada con la digitalización del sector *retail* y los cambios que exigía. Además, una insuficiente evaluación de la cadena de suministro, frente a los procesos aplicados por sus competidores. Igualmente, una falta de monitoreo de tendencias de mercado para modernizar su modelo de negocio conllevó a la acumulación de *stock*. Finalmente, afectó sus operaciones en Asia, al no evaluar riesgos de reputación, producto de una falta de alineación entre sus ideales y los de su mercado, a través de una ambigüedad en su estrategia de comunicación, conllevando a una crisis y un aparente boicot económico en China.

De acuerdo con un informe del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (2021), el 11 de mayo del 2021, se impuso una multa de tres Unidades Impositivas Tributarias (UIT), equivalente a S/ 13,200, a las Tiendas por Departamento Ripley S.A., este incidente materializó un riesgo legal, el cual se ocasionó por incumplir una medida cautelar en la que se ordenaba la entrega de productos adquiridos por consumidores, en un plazo máximo de 15 días, cuya fecha de se encontraba vencida al 19 de julio de 2020; esto ocasionó el incumplimiento de los compromisos con los consumidores, lo cual generó sanciones económicas, afectó la reputación y la confianza del cliente.

Así también, un estudio realizado por Satrix (2021), a más de 300 colaboradores de diversas empresas peruanas para medir la percepción sobre la Gestión de seguridad integral en el sector *retail*, mostró cómo las organizaciones enfrentan los problemas de seguridad. Se evidenció que el 21,9 % de los empleados señalaron que en las empresas que laboraban, no contaban con un plan de seguridad, mientras que el 59.4 % no conoce

sobre este tema, es así que se presentó el caso de Mall Plaza, el cual enfrentó un riesgo de seguridad ciudadana, así mismo enfrentó desafíos significativos en materia de seguridad en sus centros comerciales en Perú, incluyendo incidentes de asaltos violentos, durante el periodo 2020 y 2022, y posterior a estos acontecimientos se realizó una inversión significativa de más de US\$ 20 millones para mejorar su sistema de seguridad, este acontecimiento correctivo incluyó actualizaciones en sus plataformas de gestión de sistemas físicos y electrónicos, también la implementación de nuevos sistemas de control de acceso y de nuevas tecnologías para asegurar la integridad tanto de sus visitantes como el de sus colaboradores.

Por otro lado, la controversia en el caso de la diseñadora peruana Anís Samanez se relaciona directamente con la empresa *retail* Saga Falabella S.A. por la colaboración comercial brindada para lanzar la colección “Falabella x Anís”. Al estar directamente vinculada la diseñadora, Falabella se vio involucrada en la controversia que se generó, Anís y el editor José Forteza tuvieron una actitud de indignación ya que la población shipiba no estuvo de acuerdo en que se comparta su conocimiento textil ancestral de forma gratuita, ya que Anís iba a lanzarlo al mercado y generar ganancias después de este aprendizaje textil. En su participación durante el evento Orígenes 2014, Anís Samanez compartió su experiencia en el ámbito del Slow Fashion, destacando una vivencia particular durante una visita a una comunidad shipiba. Relató que, al entablar diálogo con ellos para proponer una colaboración basada en un intercambio o trueque, se sorprendió al recibir como respuesta una solicitud de pago monetario por el trabajo que realizarían. Bajo lo mencionado José Forteza el cual añadió comentarios despectivos mencionando que gracias a la diseñadora la comunidad es visible. Después de este hecho Anís tuvo que cerrar los comentarios de sus redes sociales pues cientos de peruanos no estuvieron de acuerdo en la manera en cómo esta se refirió a su experiencia en la comunidad shipibo.

Este hecho enfrentó una crisis de imagen, siendo este un riesgo reputacional, ya que los consumidores comenzaron a cuestionar su compromiso con la diversidad cultural y la inclusión. Saga Falabella S.A. retiró la colección de su plataforma digital y aplicó descuentos en tiendas físicas para liquidar los productos, pero esta medida fue percibida como reactiva y apresurada, en lugar de una estrategia de crisis bien estructurada (Cáceres Álvarez, 2024).

De los casos señalados previamente, se interpreta que el sector *retail* en Lima-Perú, atraviesa un escenario complejo y desafiante en materia de gestión operativa y gestión de riesgos integrales. A pesar del crecimiento económico experimentado en los últimos años, las empresas del rubro se enfrentan a riesgos significativos que demandan fortalecer su sistema de control interno. Entre estos riesgos destacan la ineficiencia en la cadena de suministro, los retrasos en las entregas de productos, las fallas en los procesos logísticos, la inseguridad en tiendas físicas y pérdidas económicas que se evidencian en los estados financieros y social.

En este contexto, se puede evidenciar que, si bien muchas empresas del sector tienen adecuadas gestiones de control interno, la gestión de riesgos no está alineada a las buenas prácticas y una integral estrategia de gestión de riesgos. Esta implementación fragmentada se caracteriza por la adopción de controles aislados lo cual impide que las organizaciones logren una integración efectiva de la gestión de riesgos con sus objetivos estratégicos.

De mantener estas deficiencias en la aplicación del modelo COSO ERM 2017, el sector *retail* se verá expuesto a una creciente materialización de eventos de riesgo que pueden comprometer seriamente la sostenibilidad de las empresas. Los incidentes de pérdidas económicas por robos internos, fallas logísticas, incumplimientos contractuales

y sanciones legales continuarán ocurriendo con mayor frecuencia, afectando directamente los márgenes de rentabilidad y la confianza del consumidor.

Ante lo expuesto, es necesario hacer el estudio sobre cómo las empresas del sector *retail* vienen implementando el modelo COSO ERM 2017 y si estas cumplen con la tarea de gestionar adecuadamente sus riesgos, para lo cual planteamos el siguiente problema de investigación.

1.3. Definición del problema

1.3.1. Problema general

¿La Metodología COSO ERM aplicada en empresas del sector *retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el componente Gobierno y Cultura, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector *Retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?
- ¿De qué manera el componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector *Retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?
- ¿De qué manera el componente Desempeño, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector *Retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?
- ¿De qué manera el componente Revisión y Monitorización, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector *Retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?

- ¿De qué manera el componente Información, Comunicación y Reporte, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector *retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Analizar si la Metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector *retail* Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Explicar cómo el componente Gobierno y Cultura, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector *Retail* en la ciudad de Lima.
- Explicar cómo el componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos, bajo el enfoque de COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector *Retail* en la ciudad de Lima.
- Explicar cómo el componente Desempeño, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector *Retail* en la ciudad de Lima.
- Explicar cómo el componente Revisión y Monitorización, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector *Retail* en la ciudad de Lima.
- Explicar cómo el componente Información, Comunicación y Reporte, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector *Retail* en la ciudad de Lima.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación tiene gran relevancia, ya que el estudio sobre la implementación del marco COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos del sector *retail* representa una contribución significativa para comprender los desafíos y oportunidades en la administración efectiva de riesgos empresariales. Mediante el análisis de los componentes del COSO ERM 2017 y su aplicación en empresas del sector *retail* en Lima, se espera generar conocimientos y recomendaciones que permitan fortalecer la gestión integral de riesgos en estas organizaciones del sector *retail*, optimizando la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial. Asimismo, el estudio busca evidenciar cómo una implementación parcial del COSO ERM 2017 puede afectar la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta ante eventos adversos, proporcionando un marco teórico que sirva como referencia para futuras investigaciones y mejoras.

1.5.2. Justificación práctica

La gestión ineficiente de la gestión de riesgos en las empresas del sector *retail* puede generar impactos negativos tales como inestabilidad financiera, operativa y reputacional. La falta de una implementación integral del marco COSO ERM 2017 aumenta la vulnerabilidad ante eventos adversos, aumenta el impacto y materialización de los riesgos, incumplimientos normativos y pérdidas económicas, pudiendo afectar a la continuidad del negocio, a la reputación de las compañías y la confianza de los clientes.

El estudio sobre la aplicación del COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos dentro del sector *retail* es crucial para identificar las deficiencias en su implementación y proponer estrategias que fortalezcan la capacidad de respuesta ante amenazas internas y externas. Comprender cómo la gestión de riesgos fragmentada impacta en la toma de decisiones permitirá diseñar políticas y metodologías más efectivas para mejorar la

eficiencia operativa, reducir la exposición a riesgos críticos y garantizar la sostenibilidad de las empresas en un entorno altamente competitivo y dinámico.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes del estudio

Se revisaron estudios relacionados a la investigación. A continuación, presentamos lo correspondiente.

Antecedentes internacionales:

La investigación presentada por Olivo (2023), analizó el uso del modelo COSO ERM 2017 como herramienta clave para la gestión de riesgos en empresas. El objetivo de la investigación fue demostrar cómo la aplicación del modelo permite optimizar la toma de decisiones estratégicas, mejorar la capacidad de respuesta ante eventos adversos y fortalecer la resiliencia organizacional. En la realización de esta investigación se llevó a cabo un análisis cualitativo basado en la revisión de literatura académica y estudios de casos de empresas en distintos sectores, incluyendo el comercio minorista. El resultado de la investigación indicó que la aplicación integral del modelo COSO ERM 2017 fortalece la resiliencia organizacional, mejora la capacidad de respuesta ante riesgos y optimiza la toma de decisiones estratégicas, al lograr una alineación más efectiva entre la estrategia corporativa y la gestión de riesgos. También se evidenció una reducción en la incertidumbre operativa y una mayor eficiencia en la identificación de amenazas críticas. Entre sus principales conclusiones se señalaron: (1) La implementación del COSO ERM 2017 mejora la alineación entre la estrategia empresarial y la gestión de riesgos, permitiendo a las empresas estructurar respuestas más efectivas. (2) Las organizaciones que aplican este modelo de manera integral logran mayor eficiencia en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, reduciendo la incertidumbre en sus operaciones. (3) Se recomienda fortalecer la capacitación del personal en el uso del modelo COSO ERM 2017 para garantizar su correcta aplicación en la gestión de riesgos empresariales.

La tesis elaborada por Herrera (2022), el autor manifestó la importancia de que las empresas del sector *retail* adopten medidas adecuadas que les permitan enfrentar los riesgos derivados de un entorno económico competitivo y en constante cambio. El objetivo de la investigación fue evaluar el impacto de la implementación del marco COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos empresariales en empresas de *retail* en la ciudad de Guatemala. En la realización de esta investigación se aplicó un enfoque descriptivo, que consistió en la recolección de datos mediante encuestas dirigidas a colaboradores de diversas empresas del sector *retail*, con la finalidad de conocer el grado de conocimiento y aplicación del modelo COSO ERM 2017, así como su influencia en la identificación y evaluación de riesgos. Los resultados revelaron que la implementación adecuada del marco COSO ERM 2017 en empresas del sector *retail* mejora la identificación y evaluación de riesgos, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas. Además, el uso del modelo proyecta confianza hacia los inversionistas. No obstante, se identificó que su aplicación parcial genera incertidumbre, debilitando el gobierno corporativo y la gestión de riesgos. Entre sus principales conclusiones se señalaron: (1) La implementación adecuada del marco COSO ERM 2017 contribuye a la mejora en la identificación de riesgos y optimiza la toma de decisiones estratégicas en las empresas del sector *retail*. (2) El uso del modelo genera confianza en los inversionistas, ya que permite a las empresas proyectar una imagen de control y seguridad frente a eventuales contingencias. (3) La aplicación parcial o deficiente del marco COSO ERM 2017, debido a la falta de capacitación o conocimiento, puede provocar incertidumbre en la gestión empresarial y afectar negativamente la percepción del gobierno corporativo.

La tesis elaborada por Mesa (2021), el autor manifestó la necesidad de que las empresas financieras implementen modelos integrales de gestión de riesgos que les permitan asegurar la continuidad de sus operaciones y fortalecer su sostenibilidad a largo

plazo. El objetivo de la investigación fue diseñar una propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Financiera Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A., ubicada en Medellín, Colombia. En la realización de esta investigación se aplicó un enfoque cualitativo, que consistió en la realización de entrevistas dirigidas a los miembros de la alta dirección de la empresa, tomando como base los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización, e información, Comunicación y Reporte. Los resultados señalaron que la implementación progresiva del modelo COSO ERM 2017 fortalece el control interno y alinea la gestión de riesgos con la estrategia institucional. Se identificó que los componentes “Desempeño” y “Revisión y Monitorización” son los más críticos para la empresa analizada, recomendándose un plan de implementación de doce meses para alcanzar madurez en la gestión de riesgos. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) La adopción del modelo COSO ERM 2017 fortalece el sistema de control interno de la organización y permite alinear la gestión de riesgos con la estrategia corporativa. (2) Los componentes relacionados con el desempeño y la revisión de riesgos fueron identificados como las áreas que requieren mayor atención y mejora por parte de la empresa. (3) La implementación del modelo COSO ERM 2017 debe desarrollarse de manera progresiva, mediante un plan de intervención con una duración estimada de 12 meses, que permita alcanzar un nivel de madurez óptimo en la gestión de riesgos empresariales.

La tesis elaborada por Mayorga (2021), el autor manifestó que las empresas farmacéuticas en Latinoamérica requieren fortalecer sus mecanismos de gestión de riesgos para garantizar la eficiencia y seguridad en sus procesos operativos. El objetivo de la investigación fue desarrollar una metodología de administración de riesgos corporativos en una empresa farmacéutica de Latinoamérica, basada en el marco COSO

ERM 2017, con un enfoque específico en los procesos de ingresos, reembolsos e inventarios. En la realización de esta investigación se aplicó un enfoque cualitativo y descriptivo, que consistió en el análisis detallado de los procesos internos de la empresa, la observación directa, la aplicación de talleres con los colaboradores y el uso de matrices de riesgos y mapas de calor para la identificación y priorización de los riesgos. Los resultados mostraron que la aplicación del modelo COSO ERM 2017 permite identificar, clasificar y priorizar los riesgos operativos en procesos claves como ingresos, reembolsos e inventarios. Asimismo, el uso de herramientas como mapas de calor y matrices de riesgo facilitó el monitoreo de amenazas, reduciendo las pérdidas y mejorando la toma de decisiones operativas. Entre sus principales conclusiones se señalaron: (1) La implementación del marco COSO ERM 2017 permite a las empresas farmacéuticas identificar y priorizar de manera eficiente los riesgos operativos asociados a sus procesos críticos, como ingresos, reembolsos e inventarios. (2) La adopción del modelo requiere el compromiso activo de la alta dirección, ya que su sostenibilidad depende de la integración con la estrategia y los objetivos corporativos. (3) El uso de matrices de riesgos y mapas de calor facilita el monitoreo y seguimiento continuo de los riesgos, lo que contribuye a la reducción de pérdidas y la mejora en la toma de decisiones.

La tesis elaborada por Lindao (2021), analizó la gestión de riesgos financieros y tributarios en centros comerciales de Guayaquil utilizando el marco COSO ERM 2017 e ISO 31000:2018. El objetivo fue identificar y administrar los riesgos que podrían afectar la estructura del negocio, estableciendo lineamientos de impacto y probabilidad para mitigar pérdidas. La metodología combinó ambas teorías para evaluar vulnerabilidades dentro del sistema de control interno. Se destacó la necesidad de establecer responsabilidades claras para fomentar una mejora continua en la gestión de riesgos. El estudio subrayó que la materialización de riesgos en estos negocios se incrementó con la

pandemia de COVID-19, lo que hizo más evidente la urgencia de una gestión de riesgos estructurada. Se aplicó un enfoque metodológico basado en la identificación de riesgos clave, la evaluación de controles existentes y la propuesta de estrategias de mitigación. Los resultados demostraron que la integración del modelo COSO ERM 2017 con la norma ISO 31000:2018 mejoró significativamente la capacidad de las empresas para identificar riesgos financieros y tributarios. Se evidenció que, tras la pandemia, las empresas incrementaron su exposición a eventos adversos, por lo cual el uso de estos marcos permitió establecer planes de acción y mejorar la continuidad operativa. Entre las principales conclusiones se señalaron: (1) La implementación de un sistema de gestión de riesgos contribuye a la reducción del impacto y probabilidad de materialización de riesgos financieros y tributarios. (2) La correcta identificación y documentación de riesgos permite a las empresas tomar decisiones estratégicas informadas. (3) La integración de metodologías reconocidas como COSO ERM 2017 e ISO 31000:2018 mejora la resiliencia organizacional, garantizando la continuidad operativa en situaciones adversas. Finalmente, la autora recomendó fortalecer los procesos de monitoreo y evaluación de riesgos, así como fomentar una cultura organizacional orientada a la prevención y cumplimiento normativo.

El artículo elaborado por Catagua et al. (2023), evaluó la importancia del control interno en la gestión administrativa y financiera mediante la aplicación del modelo COSO 2013 en la empresa Blaufish Cía Ltda. Se utilizó una metodología cuantitativa basada en mapas de calor para evaluar los riesgos y la eficiencia de los controles internos. El objetivo fue evaluar el valor del control interno en la gestión administrativa y financiera de las empresas mediante la aplicación del modelo COSO 2013. Se buscó identificar las debilidades en los procesos de control interno y proponer su implementación como herramienta para prevenir eventos negativos y mejorar la eficiencia operativa. Los

resultados indicaron que la empresa opera con procesos de control interno empíricos y no estructurados, lo que incrementa las vulnerabilidades financieras y administrativas. Se determinó que la falta de procedimientos adecuados de control es la principal causa de debilidades detectadas en la gestión empresarial. Como solución, se propone la implementación del modelo COSO 2013 para fortalecer la toma de decisiones y prevenir la ocurrencia de eventos negativos. El estudio identificó los cinco componentes del modelo COSO 2013 (ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y Actividades de supervisión) y analizó su aplicación dentro de la empresa. Entre las principales conclusiones se destacaron: (1) La implementación de controles internos bien estructurados permite a las empresas mejorar su eficiencia operativa y reducir riesgos financieros. (2) La supervisión y comunicación interna son factores clave para una gestión de riesgos efectiva. (3) Es prioritario adoptar el modelo COSO para fortalecer los mecanismos de control en empresas con procesos no estructurados, garantizando así su estabilidad y crecimiento. Finalmente, se recomienda una evaluación periódica de los controles internos para asegurar su efectividad y promover una cultura organizacional basada en la transparencia y prevención.

El estudio realizado por Song (2023), examinó la implementación del marco COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos financieros de ABC Biotech Company, una empresa farmacéutica con operaciones globales. El objetivo del estudio fue evaluar cómo la implementación del modelo COSO ERM 2017 contribuye a la administración de riesgos financieros dentro de la organización, integrándolo con la gobernanza corporativa, la planificación estratégica y el rendimiento financiero. La investigación adoptó un enfoque de estudio de caso y se analizó la integración de la gestión de riesgos con la gobernanza corporativa, la estrategia empresarial y el desempeño financiero. El Marco COSO ERM 2017, que incorpora cinco elementos clave (gobierno y cultura, estrategia y

establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y monitorización e Información, comunicación y reporte), fue utilizado como referencia para evaluar la efectividad de la gestión de riesgos en la empresa. La investigación destacó que la correcta aplicación del modelo COSO ERM 2017 permite una mejor identificación y evaluación de riesgos financieros, alineando su gestión con la toma de decisiones estratégicas. El resultado de la investigación evidenció que la implementación del modelo COSO ERM 2017 en una empresa farmacéutica permitió alinear la gestión de riesgos financieros con la estrategia organizacional. Se observó una mejora en la evaluación y monitoreo de riesgos, lo cual impactó positivamente en la sostenibilidad financiera y en la toma de decisiones a nivel gerencial. Entre las principales conclusiones se señalaron: (1) La gestión de riesgos debe ser un proceso dinámico y cíclico que permita a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y optimizar su desempeño financiero. (2) La alineación del riesgo con la estrategia organizacional es clave para garantizar la estabilidad y el crecimiento corporativo a largo plazo. (3) La comunicación efectiva y la revisión periódica de riesgos contribuyen a la sostenibilidad financiera de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas. Finalmente, el estudio resalta la importancia de fortalecer la cultura de gestión de riesgos dentro de la organización y recomienda la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar el monitoreo y control de los riesgos financieros

El artículo de Mora (2022), abordó la gestión de riesgos como un desafío clave para las organizaciones en un contexto de creciente complejidad e incertidumbre. El objetivo fue analizar la gestión de riesgos en un entorno empresarial complejo, identificando los desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de estrategias de mitigación. Utilizó un enfoque cualitativo, basado en la recopilación y evaluación de información de bases de datos académicas. Su metodología incluyó el análisis de marcos normativos y conceptuales sobre gestión de riesgos. Se destacó la

importancia de identificar y representar los riesgos con precisión, analizando cómo la cultura organizacional influye en su percepción y tratamiento. La investigación evidenció que la gestión de riesgos no es un proceso estático, sino un enfoque dinámico que debe integrarse en la estrategia corporativa para garantizar la sostenibilidad empresarial. Se analizaron diversos marcos de referencia, incluyendo COSO ERM 2017 e ISO 31000:2018, resaltando sus ventajas en la prevención y mitigación de riesgos. Asimismo, se discutieron los desafíos que enfrentan las organizaciones en la implementación de controles algorítmicos y el uso de tecnología para mejorar la gestión de riesgos. Los resultados concluyeron que integrar la gestión de riesgos con la estrategia empresarial mejora la sostenibilidad organizacional. Se destacó que los marcos COSO ERM 2017 e ISO 31000:2018, junto con herramientas tecnológicas, permiten anticiparse a escenarios adversos, optimizando la identificación y el tratamiento de riesgos con mayor eficacia. Entre las principales conclusiones se destacaron: (1) La gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional para ser efectiva y generar valor agregado a la empresa. (2) La implementación de herramientas tecnológicas y controles algorítmicos puede optimizar la detección y prevención de riesgos, mejorando la toma de decisiones. (3) La supervisión y retroalimentación constante son fundamentales para la mejora continua de la gestión de riesgos, permitiendo a las empresas anticiparse a escenarios adversos. Finalmente, el autor recomienda la adopción de modelos de gestión de riesgos adaptables y flexibles, así como el fortalecimiento de la capacitación del personal para mejorar la capacidad de respuesta ante eventos de riesgo.

En el ámbito nacional:

La tesis elaborada por Noblecilla (2020), analizó la relación entre la gestión de riesgos empresariales y el desempeño organizacional en grandes empresas del sector *retail* en Perú. El objetivo de la investigación fue determinar cómo la implementación del

modelo COSO ERM 2017 influye en la eficiencia operativa, rentabilidad y capacidad de respuesta ante eventos adversos. En la realización de esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo con aplicación de encuestas a empresas del sector, además de un análisis estadístico basado en correlaciones Rho de Spearman para medir la relación entre gestión de riesgos y desempeño empresarial. Los resultados reflejaron que la implementación del modelo COSO ERM 2017 en grandes empresas del sector *retail* está asociada a una mayor estabilidad financiera y operativa. A través del análisis estadístico, se comprobó que las organizaciones que adoptaron este modelo lograron una mejor capacidad de adaptación ante crisis y una mayor eficiencia en sus operaciones. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) Se comprobó que la implementación estructurada del modelo COSO ERM 2017 mejora la estabilidad financiera y operativa de las empresas. (2) Las organizaciones que aplicaron estrategias de mitigación basadas en este modelo lograron una mayor capacidad de adaptación ante crisis económicas y operativas. (3) Se recomienda que las empresas del sector *retail* integren completamente el modelo COSO ERM 2017 para optimizar su gestión de riesgos y mejorar su competitividad en el mercado.

La tesis elaborada por Custodio (2021), abordó la implementación de un sistema de control interno basado en COSO ERM 2017 para optimizar la gestión logística en supermercados de Lambayeque. El objetivo de la investigación fue evaluar cómo un sistema de control eficiente basado en el modelo COSO ERM 2017 puede mejorar el aprovisionamiento, distribución y administración de inventarios. En la realización de esta investigación se utilizó un diseño pre-experimental con enfoque cuantitativo, aplicando encuestas y revisión documental en una muestra censal de 15 trabajadores del área logística. Se midió la eficiencia antes y después de la implementación del sistema, empleando indicadores clave de desempeño logístico. Los resultados mostraron que la

implementación del modelo COSO ERM 2017 en el área logística de supermercados incrementó la eficiencia operativa en un 27 %, disminuyó los errores en inventarios y mejoró los tiempos de abastecimiento. Se evidenció una optimización del sistema logístico como resultado de un control interno más estructurado. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) La implementación de un sistema de control interno estructurado permitió mejorar en un 27 % la eficiencia de la gestión logística. (2) Se redujeron significativamente los errores administrativos en la administración de inventarios, optimizando los tiempos de abastecimiento. (3) Se recomienda continuar con auditorías internas periódicas para fortalecer la sostenibilidad del sistema y evitar desviaciones en los procesos.

La tesis elaborada por Guzmán (2022), evaluó la gestión de riesgos en la administración operativa de las empresas del sector *retail* en Lima Metropolitana. El objetivo de la investigación fue determinar cómo la implementación del modelo COSO ERM 2017 impacta en la mitigación de riesgos financieros y operativos, y en la estabilidad de las empresas del sector. En la realización de esta investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a 77 empresas del sector *retail*. Se utilizaron análisis estadísticos para medir la evaluación entre la gestión de riesgos y el desempeño organizacional, empleando pruebas de Chi-cuadrado para evaluar la significancia de los resultados. El resultado del estudio evidenció que las empresas *retail* que aplicaron una gestión estructurada de riesgos basada en el COSO ERM 2017 lograron una reducción significativa en pérdidas económicas y un aumento en la estabilidad financiera. Por el contrario, aquellas que aplicaron el modelo de forma parcial presentaron ineficiencias en la toma de decisiones estratégicas. Entre sus principales conclusiones se señalaron: (1) La falta de una implementación integral del COSO ERM 2017 genera ineficiencias en la gestión operativa, afectando la toma de decisiones estratégicas. (2) Las empresas que

aplicaron un enfoque estructurado de gestión de riesgos mostraron una reducción en pérdidas económicas y una mayor estabilidad financiera. (3) Se recomienda fortalecer la cultura organizacional en la gestión de riesgos para mejorar la resiliencia empresarial y garantizar la continuidad del negocio.

La tesis elaborada por Rodríguez et al. (2023), evaluó la aplicación del modelo COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos de la empresa EGGO S.A.C., un operador logístico en Perú. El objetivo de la investigación fue identificar deficiencias en la gestión de riesgos de la empresa y determinar el nivel de control basado en los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017. En la realización de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, aplicando entrevistas con expertos en gestión de riesgos, revisión de procesos internos y observaciones en la empresa. Los resultados concluyeron que la implementación parcial del COSO ERM 2017 en la empresa EGGO S.A.C. dejó brechas en la gestión de riesgos clave, afectando su estabilidad operativa. Se detectaron debilidades en la identificación de riesgos estratégicos y financieros, recomendándose establecer indicadores de control más eficaces y reforzar el monitoreo. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) Se identificaron debilidades en la identificación y mitigación de riesgos clave, lo que afectaba la estabilidad operativa de la empresa. (2) La aplicación parcial del COSO ERM 2017 dejó brechas en el control de riesgos estratégicos, financieros y operativos. (3) Se recomienda fortalecer la implementación del modelo a través de un monitoreo continuo y el establecimiento de indicadores de control más efectivos para mejorar la resiliencia empresarial.

La tesis elaborada por Sivrúero (2021), abordó la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en el modelo COSO ERM 2017 en la empresa San Miguel Industrias PET, con el fin de mejorar la estabilidad operativa y financiera de la organización. El objetivo de la investigación fue diseñar e implementar un sistema de

gestión de riesgos alineado con los principios de COSO ERM 2017 para fortalecer los controles internos y reducir la exposición a eventos adversos. En la realización de esta investigación se llevó a cabo un diagnóstico situacional de la empresa, identificando sus principales riesgos operacionales y financieros. Se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante entrevistas a expertos en gestión de riesgos, encuestas a trabajadores y análisis de informes financieros previos y posteriores a la implementación del sistema. Los resultados revelaron que la implementación del modelo COSO ERM 2017 en San Miguel Industrias PET redujo en 28 % la incidencia de eventos adversos y mejoró la estabilidad financiera de la organización. También se fortaleció la cultura organizacional mediante capacitaciones y auditorías internas periódicas. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) Se logró una mejor identificación de riesgos clave y la implementación de controles más efectivos, lo que permitió reducir en un 28 % la incidencia de eventos adversos. (2) La integración del control interno con un enfoque estructurado de gestión de riesgos mejoró la estabilidad financiera de la empresa y su capacidad de respuesta ante crisis. (3) Se recomienda mantener auditorías internas periódicas para garantizar la efectividad del sistema de gestión de riesgos y continuar con programas de capacitación para reforzar la cultura organizacional en la gestión del riesgo.

La tesis elaborada por Vidal (2024), se enfocó en la implementación de un sistema de control de inventarios basado en el modelo COSO ERM 2017 dentro de la empresa Comercial Geny, dedicada al sector *retail*. El objetivo de la investigación fue establecer un sistema de control eficiente que permita mejorar la gestión de mercancías y minimizar las pérdidas operativas. En la realización de esta investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, analizando las deficiencias del sistema actual mediante encuestas al personal encargado del almacén, revisión de documentos internos y evaluación de indicadores clave de desempeño en la gestión de inventarios. El resultado del estudio reportó que la

implementación del sistema de control de inventarios basado en COSO ERM 2017 en la empresa Comercial Geny mejoró la precisión en los registros y redujo en 35 % las pérdidas operativas. Se destacó una mejora en la rentabilidad gracias a la disminución de errores administrativos. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) La gestión de inventarios mejoró en un 35 % tras la implementación del sistema, reflejándose en una mayor precisión en los registros y reducción de faltantes de *stock*. (2) Se logró una disminución significativa en las pérdidas por errores administrativos y fallas en la reposición de productos, lo que impactó positivamente la rentabilidad de la empresa. (3) Se recomienda fortalecer la capacitación del personal en el uso de herramientas de control interno y realizar auditorías periódicas para garantizar la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

La tesis elaborada por Castillo & Rodríguez (2022), las autoras manifiestan que una gestión deficiente del control interno puede ocasionar pérdidas económicas y operativas que comprometen la sostenibilidad de las empresas comerciales. El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia del control interno basado en el modelo COSO ERM 2017 en la gestión logística de la empresa Industria Papelera TRES ÁNGELES E.I.R.L., ubicada en Lima, Perú. En la realización de esta investigación se aplicó un enfoque mixto, de tipo descriptivo y de corte transversal, que consistió en la aplicación de encuestas a una muestra de 19 colaboradores del área logística de la empresa, cuyos resultados fueron analizados utilizando el software SPSS. El resultado evidenció una relación significativa ($Rho = 0.798$) entre la aplicación del modelo COSO ERM 2017 y la mejora en la gestión logística de la empresa, destacando mejoras en la planificación, reducción de riesgos y cumplimiento de objetivos logísticos. Se fortaleció la cultura de prevención y el control interno. Entre sus principales conclusiones señalaron: (1) Existe una relación positiva significativa entre la implementación del control interno

basado en el modelo COSO ERM 2017 y la mejora en la gestión logística de la empresa, con un coeficiente de calificación $Rho=0,798$ y un nivel de significancia de 0,00. (2) La aplicación del modelo COSO ERM 2017 facilita la planificación y el monitoreo de las operaciones logísticas, lo que contribuye a la reducción de riesgos y la optimización de los procesos. (3) La implementación de este sistema de control interno permite garantizar el cumplimiento de los objetivos logísticos y promover una cultura organizacional orientada a la prevención y mitigación de riesgos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Marco Integrado de Control Interno

La Auditoría Superior de la Federación (2014), expuso que el Marco Integrado de Control Interno es una herramienta clave para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones, enfatizando la prevención de la corrupción. El documento establece cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Cada uno de estos elementos permite estructurar un sistema de control interno eficiente, asegurando que los procesos sean monitoreados y mejorados constantemente. En el sector *retail*, este marco resulta esencial debido a la necesidad de gestionar adecuadamente riesgos operativos y financieros. Así mismo, la implementación de controles efectivos permite reducir vulnerabilidades relacionadas con robos o incumplimientos normativos, asegurando la estabilidad de las empresas. En ese sentido, la cultura organizacional juega un papel fundamental, ya que un entorno donde la ética y la responsabilidad sean valores prioritarios facilitará la aplicación del control interno.

Además, una supervisión continua y la comunicación clara de los riesgos y controles fortalecerán la confianza de los *stakeholders*, desde empleados hasta clientes y proveedores. Por último, las empresas que adopten un modelo estructurado de control

interno no solo prevendrán irregularidades, sino que también optimizarán sus procesos, mejorarán su eficiencia y fortalecerán su reputación en un mercado altamente competitivo. La implementación del Marco Integrado de Control Interno en el sector *retail* permite reducir riesgos operativos y financieros en un entorno altamente competitivo. La falta de controles adecuados puede generar pérdidas económicas, incumplimientos normativos, afectando la estabilidad del negocio. Además, una supervisión deficiente y la falta de comunicación interna pueden debilitar la confianza de empleados y clientes. Un enfoque estructurado en control interno no solo previene irregularidades, sino que también mejora la eficiencia operativa y fortalece la reputación empresarial. En un mercado dinámico, la adopción de controles efectivos es una ventaja estratégica para garantizar sostenibilidad y crecimiento.

La base teórica de esta investigación proporciona un marco sólido para analizar cómo la implementación parcial del COSO ERM 2017 influye en la gestión de riesgos dentro del sector *retail*. Estos enfoques teóricos permiten entender la importancia de estructurar procesos de identificación, evaluación y respuesta ante riesgos, asegurando que las empresas cuenten con mecanismos adecuados para la toma de decisiones.

2.2.2. Control Interno

La Auditoría Superior de la Federación (2014), definió el control interno como un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos relacionados con la eficacia y eficiencia operativa, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Este sistema se basa en la integración de políticas, procedimientos y prácticas que abarcan toda la organización y requiere la participación de todos los niveles jerárquicos. En ese sentido, el control interno actúa como un mecanismo de prevención y detección de riesgos, asegurando que las operaciones se lleven a cabo conforme a los estándares éticos y legales. Este proceso

contribuye a proteger los activos de la organización y a salvaguardar su sostenibilidad. En ese contexto, el diseño y la implementación adecuados del control interno permiten a la entidad identificar y gestionar las amenazas potenciales, así como responder de manera efectiva a incidentes inesperados. Esto fortalece la confianza de los grupos de interés y refuerza la transparencia organizacional. Así mismo, el control interno promueve la cultura de mejora continua, impulsando revisiones constantes de los procesos internos para adaptarse a nuevas exigencias regulatorias y del entorno empresarial. Por último, un sistema sólido de control interno no solo reduce riesgos, sino que también agrega valor estratégico, ya que proporciona información clave para la toma de decisiones fundamentadas y eleva la credibilidad de la organización ante entes externos.

2.2.3. Componentes, Principios y Puntos de Interés del Control Interno

La Auditoría Superior de la Federación (2014), estableció que el control interno está estructurado en cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Estos se desarrollan a través de 17 principios, que son esenciales para garantizar la eficacia y sostenibilidad del sistema. En ese sentido, los principios aseguran que el control interno sea aplicado de forma integral y coherente, permitiendo que todos los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Los puntos de interés detallan aspectos específicos que deben ser considerados para una implementación efectiva en distintos contextos organizacionales. En ese contexto, la integración de estos componentes y principios fomenta la estandarización de prácticas, reduce la duplicidad de esfuerzos y permite detectar debilidades de manera oportuna, fortaleciendo la gestión global de riesgos. Así mismo, esta estructura facilita la adaptación continua del sistema a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, promoviendo un enfoque flexible y dinámico que mejora la

capacidad de respuesta organizacional. Por último, la adecuada aplicación de estos principios y componentes legitima el sistema de control interno, lo que incrementa la confianza de los auditores, los inversionistas y demás partes interesadas, reforzando la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional.

2.2.4. Responsabilidades y Funciones en el Control Interno

La Auditoría Superior de la Federación (2014), expuso que la responsabilidad del control interno recae principalmente en la alta dirección y en los órganos de gobierno, quienes deben asegurar su diseño, implementación y mantenimiento. No obstante, recalca que el sistema es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, desde la gerencia hasta los niveles operativos. En ese sentido, la definición clara de roles y funciones asegura que cada área sepa cuáles son sus obligaciones respecto al control interno, lo que favorece la eficiencia y la coordinación interdepartamental. La existencia de comités especializados, como los de auditoría interna o gestión de riesgos, fortalece la vigilancia y mejora la efectividad del sistema. En ese contexto, la participación de toda la estructura organizacional garantiza que las medidas de control sean aplicadas y monitoreadas adecuadamente, permitiendo una identificación temprana de deficiencias y la toma de acciones correctivas inmediatas. Así mismo, esta asignación de responsabilidades promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todos los niveles jerárquicos, creando un ambiente de control sólido y alineado con los objetivos estratégicos. Por último, un esquema bien definido de funciones y responsabilidades no solo optimiza el funcionamiento del sistema de control interno, sino que también fortalece la cultura organizacional, asegurando el compromiso continuo con la integridad y la mejora constante.

2.2.5. *Gestión integral de riesgos*

COSO (2017), expuso respecto a la Gestión Integral de Riesgos, que “La cultura, capacidades y prácticas, integradas con la definición de la estrategia y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo de cara a la creación, preservación y materialización del valor”.

Por su parte, ISO (2018), definió en la norma ISO 31000:2018 la Gestión de Riesgos como “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con relación a los riesgos”.

De acuerdo con estas definiciones, se puede afirmar que la Gestión Integral de Riesgos comprende el conjunto de acciones que realiza una organización para dirigir y controlar de manera eficaz los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesta, tales como riesgos operativos, estratégicos, de cumplimiento, tecnológicos, legales, financieros, entre otros. Su adecuada gestión permite a la organización alcanzar sus objetivos, anticiparse a eventos adversos y aprovechar oportunidades. Al hacer referencia a una gestión integral de riesgos, se enfatiza las acciones que la empresa implementa para tratar y prevenir los distintos riesgos a los que está expuesta, mediante un enfoque coordinado que fortalezca el control interno y facilite la toma de decisiones.

2.2.6. *Importancia de la Gestión Integral de Riesgos*

En su Resumen Ejecutivo, respecto a la importancia de la Gestión Integral de Riesgos, COSO (2017) indica:

Gestión Integral de Riesgos va más allá de un mero listado de riesgos. Requiere algo más que hacer un inventario de todos los riesgos de la organización. Es un ejercicio más amplio e incluye prácticas que la dirección debe poner en marcha para gestionar activamente el riesgo (p.3).

Así mismo, en su Resumen Ejecutivo, COSO (2017) afirma que toda organización, sin importar su naturaleza, debe formular una estrategia clara y revisarla de forma periódica, reconociendo que las oportunidades para generar valor están en constante evolución, al igual que los retos que implica alcanzarlas. En ese sentido, contar con un marco sólido se vuelve esencial, y es precisamente ahí donde la gestión integral de riesgos cobra protagonismo como herramienta clave.

A partir de estas afirmaciones, se puede señalar que la Gestión Integral de Riesgos no se limita únicamente a la identificación de los distintos tipos de riesgos como operativos, tecnológicos, financieros, reputacionales, legales, entre otros, sino que su verdadero valor radica en la implementación de un enfoque estructurado, estratégico y dinámico, mediante el cual la organización adopta acciones concretas para anticipar, mitigar y monitorear aquellos riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos.

Así mismo, se puede señalar que la importancia de la gestión integral de riesgos reside en su capacidad para fortalecer la toma de decisiones, mejorar el control interno y contribuir a la sostenibilidad organizacional. Una gestión efectiva permite no solo prevenir eventos adversos, sino también identificar oportunidades en escenarios de incertidumbre, lo cual genera valor para la organización.

Este enfoque exige la aplicación de un marco metodológico sólido, como el COSO ERM 2017, que establece cinco componentes fundamentales. Al integrar estos elementos, la organización no solo mejora su capacidad de respuesta ante los riesgos, sino que también incrementa de manera razonable la probabilidad de alcanzar sus objetivos.

2.2.7. Marco COSO ERM 2017

COSO (2017) establece que la gestión del riesgo empresarial se estructura en componentes que contienen principios fundamentales, los cuales orientan a las organizaciones en la creación, protección y concreción de valor. Estos principios, lejos de ser elementos independientes, funcionan de forma articulada, subrayando la importancia de integrar la gestión del riesgo dentro del proceso de toma de decisiones y en todos los niveles de la organización.

En ese sentido, para lograr una gestión integral de riesgos efectiva, las organizaciones deben adoptar e integrar de forma coherente los cinco componentes establecidos por el marco COSO ERM 2017: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y monitorización, Información, Comunicación y reporte. Estos componentes deben funcionar de manera interrelacionada, ya que su aplicación conjunta fortalece la toma de decisiones estratégicas, promueve una cultura orientada al control y permite una mejor anticipación y respuesta frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.7.1. Gobierno y cultura.

COSO ERM (2017), expuso que el componente Gobierno y Cultura establece los cimientos para una gestión de riesgos eficaz, definiendo el tono desde la cima y articulando el papel del gobierno corporativo y la cultura organizacional en la toma de decisiones. Este componente incluye cinco principios fundamentales: ejercicio de la supervisión a través del consejo de administración, establecimiento de estructuras operativas, definición de la cultura deseada, compromiso con los valores clave y atracción, desarrollo y retención del talento humano. En ese sentido, se reconoce que la supervisión efectiva por parte del consejo de administración contribuye al alineamiento entre la estrategia organizacional y la gestión del riesgo, fomentando la rendición de

cuentas y apoyando la toma de decisiones informada sin reemplazar las funciones operativas de la dirección.

En ese contexto, definir la cultura deseada representa un esfuerzo por institucionalizar comportamientos y valores que guíen el actuar de la organización ante la incertidumbre. Esta cultura, cuando se promueve adecuadamente, fortalece la conciencia del riesgo y la apertura al aprendizaje continuo. Así mismo, demostrar un compromiso sostenido con los valores clave como la integridad, la transparencia o la ética, se convierte en una directriz para construir confianza interna y externa. Esta consistencia es clave para sostener un entorno organizacional resiliente.

Por último, contar con personal capacitado y comprometido garantiza la sostenibilidad del modelo, ya que permite gestionar los riesgos desde una perspectiva técnica y humana. El talento no solo ejecuta controles, sino que también es un actor activo en la identificación y mitigación de riesgos estratégicos.

2.2.7.2. Estrategia y establecimiento de objetivos.

COSO ERM (2017), destacó que este componente permite integrar el análisis del riesgo en el proceso estratégico, asegurando que la formulación de objetivos se base en una comprensión del contexto organizacional y en la capacidad de la entidad para tolerar ciertos niveles de exposición. Está conformado por cuatro principios: análisis del contexto empresarial, definición del apetito al riesgo, evaluación de estrategias alternativas y formulación de objetivos considerando el riesgo. En ese sentido, analizar el entorno interno y externo permite anticipar oportunidades y amenazas, identificando variables que podrían incidir en el logro de los objetivos. Esta etapa proporciona una visión integral de los factores clave del entorno. En ese contexto, la definición del apetito de riesgo se traduce en el establecimiento de umbrales aceptables de exposición que guían las

decisiones estratégicas y operativas, permitiendo a la organización ser más disciplinada al priorizar recursos. Así mismo, evaluar distintas estrategias antes de su adopción ayuda a seleccionar opciones que no solo sean rentables, sino también sostenibles desde la perspectiva del riesgo. Esta práctica reduce el sesgo en la toma de decisiones y promueve una gestión proactiva. Por último, la formulación de objetivos enmarcados en el apetito al riesgo asegura coherencia entre las metas institucionales y los mecanismos de control, favoreciendo un seguimiento más efectivo del desempeño organizacional.

2.2.7.3. Desempeño.

COSO ERM (2017), expuso que el componente Desempeño se enfoca en identificar y evaluar los riesgos que podrían afectar el logro de la estrategia y los objetivos organizacionales. Este componente está compuesto por cinco principios: identificación de riesgos, evaluación de su gravedad, priorización, implementación de respuestas y visión a nivel de cartera. En ese sentido, identificar riesgos relevantes en todos los niveles permite anticipar impactos negativos o positivos sobre los objetivos. Esta identificación debe ser continua, sistemática y sensible al contexto cambiante. En ese contexto, evaluar la gravedad de los riesgos implica analizar su impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia, utilizando datos confiables y metodologías rigurosas. Esto brinda una base objetiva para priorizar acciones.

Así mismo, la priorización de riesgos permite enfocar esfuerzos en aquellos eventos que representan mayores amenazas u oportunidades para la organización, optimizando el uso de los recursos. Además, seleccionar respuestas adecuadas (aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo) incrementa la capacidad de adaptación de la entidad y reduce la vulnerabilidad estratégica.

Por último, desarrollar una visión a nivel de cartera de riesgos contribuye a mantener un equilibrio entre los diferentes riesgos asumidos y el valor esperado, asegurando que el perfil de riesgo general se mantenga dentro del rango aceptable para la organización.

2.2.7.4. Revisión y Monitorización.

COSO ERM (2017), señaló que este componente permite a la organización evaluar si las técnicas y capacidades de gestión del riesgo están funcionando como se espera, especialmente cuando ocurren cambios significativos o se identifican brechas en el desempeño. Incluye tres principios: evaluación de cambios significativos, revisión del riesgo y del desempeño, y mejora continua de la gestión del riesgo empresarial. En ese sentido, evaluar los cambios relevantes permite identificar eventos internos o externos que alteren las condiciones originales sobre las cuales se diseñaron estrategias, facilitando la adaptación oportuna de las respuestas. En ese contexto, revisar el desempeño implica analizar si los controles existentes están siendo eficaces, si los riesgos están evolucionando según lo previsto y si los resultados son coherentes con el apetito al riesgo. Esta revisión debe hacerse con base en métricas claras e indicadores clave. Así mismo, la búsqueda de una mejora continua asegura que el sistema ERM evolucione conforme a los aprendizajes y nuevas necesidades. Este principio impulsa el ajuste de prácticas, tecnologías y estructuras que fortalezcan la resiliencia. Por último, el monitoreo efectivo legitima el sistema ante los grupos de interés y refuerza una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas, facilitando decisiones informadas y oportunas.

2.2.7.5. Información, Comunicación y Reporte.

COSO ERM (2017), estableció que este componente asegura que la información relevante sobre riesgos fluya de manera efectiva dentro y fuera de la organización, apoyando una gestión integral y oportuna. Está compuesto por tres principios: uso de

información relevante, comunicación efectiva sobre riesgos y reporte a partes interesadas. En ese sentido, disponer de información precisa, actualizada y comprensible fortalece la evaluación de riesgos, permitiendo que las decisiones estén basadas en hechos más que en suposiciones. En ese contexto, promover una comunicación fluida entre todos los niveles jerárquicos asegura que el conocimiento sobre los riesgos no quede aislado en áreas técnicas, sino que se comparta transversalmente, generando conciencia colectiva. Así mismo, los reportes oportunos a las partes interesadas incluyendo accionistas, proveedores, reguladores y colaboradores fortalecen la transparencia y la confianza, condiciones esenciales para sostener relaciones sostenibles. Este componente sirve como integrador de todo el sistema ERM, facilitando la conexión entre la estrategia, la ejecución, la supervisión y la rendición de cuentas, lo que refuerza una cultura organizacional madura y orientada al riesgo.

2.2.8. Beneficios de la gestión del riesgo empresarial

La ampliación del COSO ERM (2018), expuso que la gestión del riesgo empresarial aporta múltiples beneficios tangibles e intangibles a las organizaciones, permitiéndoles gestionar de forma más efectiva la incertidumbre inherente a cualquier actividad empresarial. Esta gestión proporciona un marco estructurado para identificar, evaluar, priorizar y responder a los riesgos, lo que resulta esencial para la supervivencia y el crecimiento sostenido. Entre los beneficios más destacados se encuentran la mejora de la capacidad de anticipación ante eventos adversos, la optimización de la asignación de recursos y el fortalecimiento de la cultura de riesgo. En ese sentido, la implementación de un sistema sólido de gestión del riesgo empresarial posibilita a las organizaciones protegerse contra pérdidas financieras, daños reputacionales y sanciones regulatorias. Además, potencia la capacidad de identificar oportunidades estratégicas que podrían pasar desapercibidas sin una visión integral de los riesgos. También favorece la confianza

y credibilidad ante inversionistas, clientes y otros grupos de interés, lo que se traduce en un mejor posicionamiento competitivo. En ese contexto, los beneficios se amplían cuando la gestión de riesgos está plenamente integrada en la estrategia organizacional y no es vista como un mero requisito de cumplimiento. Esto asegura que las decisiones estratégicas estén basadas en un conocimiento profundo del entorno de riesgos, permitiendo una respuesta más ágil y adaptativa frente a los cambios. Así mismo, se genera un impacto positivo en la eficiencia operativa, ya que, al conocer sus vulnerabilidades, la organización puede optimizar procesos, reducir desperdicios y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Por último, la gestión del riesgo empresarial también fortalece la cultura organizacional, al promover la conciencia y responsabilidad frente al riesgo en todos los niveles jerárquicos. Esto convierte al riesgo en un aliado estratégico que impulsa la innovación y el desarrollo sostenible, consolidando así la posición de la empresa a largo plazo.

2.2.9. La gestión del riesgo empresarial y la capacidad para adaptarse, sobrevivir y prosperar

La ampliación del COSO ERM (2018), expuso que la gestión del riesgo empresarial es un elemento esencial para fortalecer la capacidad de una organización de adaptarse, sobrevivir y prosperar frente a un entorno cambiante y altamente competitivo. Este enfoque subraya que las empresas no solo deben enfocarse en mitigar los riesgos negativos, sino también en identificar y aprovechar oportunidades que les permitan innovar y crecer sostenidamente. La gestión del riesgo empresarial se convierte así en un mecanismo estratégico que conecta la visión organizacional con la capacidad de anticipar y reaccionar eficazmente ante circunstancias imprevistas. En ese sentido, implementar un sistema robusto de gestión de riesgos permite a las organizaciones analizar continuamente su entorno interno y externo, detectar señales tempranas de amenazas potenciales y ajustar

sus procesos para mantener la estabilidad y la continuidad operativa. Esta práctica asegura que la empresa desarrolle resiliencia y flexibilidad, capacidades fundamentales para enfrentar crisis o disrupciones de cualquier índole. En ese contexto, la gestión efectiva del riesgo impulsa la toma de decisiones fundamentadas, lo que fortalece la confianza de los grupos de interés y mejora la sostenibilidad financiera y operativa a largo plazo.

Esta capacidad de adaptación constante es la que diferencia a las empresas que logran mantenerse competitivas en escenarios volátiles de aquellas que quedan rezagadas. Así mismo, la gestión del riesgo empresarial fomenta una cultura organizacional proactiva, donde la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos se integran en todas las áreas y niveles jerárquicos. Este enfoque transversal impulsa la mejora continua y promueve el desarrollo de competencias internas que permiten a la entidad enfrentar desafíos de manera más eficaz cada vez. Por último, la gestión estratégica del riesgo legitima la capacidad de la organización para no solo proteger su patrimonio y reputación, sino también para transformarse y evolucionar según las exigencias del mercado y las expectativas de los *stakeholders*, consolidando así un ciclo virtuoso de crecimiento sostenible y adaptación dinámica.

2.2.10. Integración de la estrategia establecida y el desempeño

La ampliación del COSO (2018), expuso que la integración entre la estrategia establecida y el desempeño es un principio esencial para asegurar que la gestión de riesgos contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales. Este principio sostiene que la estrategia debe estar informada por una comprensión clara de los riesgos y que, a su vez, el desempeño debe ser evaluado considerando la efectividad con la que estos riesgos se gestionan. En ese sentido, la integración estratégica implica que la organización no solo considere los riesgos al momento de definir sus objetivos, sino que también realice un seguimiento continuo para evaluar cómo estos riesgos afectan la

ejecución y los resultados. Esta práctica requiere establecer un sistema dinámico de gestión que permita ajustar las estrategias y los planes operativos en función de los cambios en el perfil de riesgo. En ese contexto, una integración efectiva asegura que la gestión del riesgo no se perciba como un proceso paralelo o desconectado de la estrategia, sino como un componente intrínseco que aporta valor al proceso de toma de decisiones.

Así mismo, se fomenta una cultura organizacional que reconoce la importancia de la colaboración entre las diferentes áreas, lo que fortalece la cohesión y coherencia en la ejecución estratégica. Por último, la integración entre estrategia y desempeño posibilita a las organizaciones no solo protegerse frente a eventos adversos, sino también potenciar su capacidad para capitalizar oportunidades, incrementar su agilidad y consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.2.11. Gestión de Riesgos bajo la norma ISO 31000:2018

Norma ISO (2018), expuso que la gestión de riesgos basada en la norma ISO 31000:2018 es un proceso esencial para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite identificar, evaluar y mitigar amenazas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta norma proporciona un marco flexible y adaptable a cualquier sector, promoviendo una cultura de prevención y mejora continua. En el sector *retail*, la aplicación de ISO 31000:2018 es clave debido a la volatilidad del mercado y la dependencia de factores externos como la cadena de suministro y el comportamiento del consumidor. Así mismo, integrar la gestión de riesgos en los procesos operativos permite a las empresas anticiparse a cambios regulatorios y económicos, reduciendo la incertidumbre y optimizando la toma de decisiones. En ese sentido, la norma enfatiza la importancia del liderazgo y el compromiso de la alta dirección para asegurar la efectividad del sistema de gestión del riesgo. Además, una organización que adopta un enfoque estructurado y sistemático puede convertir el riesgo en una oportunidad para la

innovación y el crecimiento. Por último, la implementación de ISO 31000:2018 en el sector *retail* no solo protege a las empresas de pérdidas potenciales, sino que también fortalece su competitividad, permitiéndoles adaptarse a un entorno en constante evolución. La gestión de riesgos en el sector *retail* bajo el enfoque de la ISO 31000:2018 permite evaluar no solo amenazas, sino también oportunidades estratégicas. La incertidumbre del mercado, impulsada por cambios en la demanda, competencia y regulaciones, exige un enfoque dinámico y estructurado. Sin embargo, muchas empresas aún gestionan riesgos de manera reactiva, lo que limita su capacidad de adaptación. La implementación efectiva de esta norma requiere un compromiso real de la alta dirección y una cultura organizacional que valore la prevención. En un entorno altamente competitivo, aquellas empresas que integren la gestión del riesgo en su estrategia lograrán mayor sostenibilidad y crecimiento.

En las categorías del sector *retail*, tales como supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, *retail* farmacéutico, comprende los siguientes riesgos integrales:

- Riesgos operativos: ciberataques o vulnerabilidad en sistema informáticos, fallas tecnológicas en puntos de venta, fallas en la cadena de suministros, deficiencias logísticas en almacenamiento, incidentes de ciberseguridad física, falta de capacitación y protocolo del personal en protocolos de seguridad o manejos de productos, entre otros. Cuyo impacto es negativo en el desempeño logístico y operativo de la empresa, ocasionando interrupciones en la atención al cliente, pérdidas de inventario, disminución en la eficiencia de procesos y aumento en los costos operativos. Estos riesgos afectan directamente la cuenta de resultados y debilitan la percepción de confiabilidad de la marca.

- Riesgo financiero: Fluctuaciones en el tipo de cambio que afectan las importaciones, incremento en el costo de los productos y transporte, Riesgos de crédito, Incremento de tasas de interés que afectan el financiamiento del negocio, entre otros. Tienen efectos directos en los estados financieros, reduciendo los márgenes de rentabilidad, afectando el flujo de caja y comprometiendo la capacidad de inversión o financiamiento. Estos riesgos también generan incertidumbre en la planificación financiera y pueden deteriorar indicadores clave de solvencia y liquidez.

- Riesgos reputacionales: Quejas por mal servicio al cliente o atención deficiente, Problemas ambientales o sociales, reacciones negativas en redes sociales por errores logísticos, falta de stock o discriminación, Casos de robo, escándalos con proveedores, filtraciones de datos personales de clientes, entre otros. Dañan la imagen corporativa ante los consumidores y el mercado, provocando pérdida de confianza, disminución en las ventas, erosión de la lealtad del cliente y, en algunos casos, impacto en la valoración de marca. Esto repercute indirectamente en los resultados financieros y en la proyección futura del negocio.

- Riesgos regulatorios y legales: Fiscalizaciones de la SUNAT por temas contables o tributarios, Multas por incumplimiento de plazos de entrega, Falta de etiquetado correcto en productos y vencimientos no actualizados, entre otros. Afectan la estabilidad jurídica y operativa de la empresa, exponiéndola a sanciones, multas y procesos legales que derivan en mayores provisiones contables y gastos no previstos. También debilitan el cumplimiento normativo y generan alertas en los sistemas de control interno.

- Riesgos estratégicos: Fracaso en la adaptación tecnológica o en el canal *e-commerce*, desalineación entre las decisiones gerenciales y la realidad del mercado, malas decisiones sobre expansión, ubicación de nuevas tiendas o campañas de *marketing*, entre otros. Comprometen el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generan

desalineación entre las decisiones gerenciales y el entorno real del mercado, y afectan negativamente la competitividad. Su impacto se refleja en el deterioro del desempeño global, pérdida de posicionamiento y reducción del valor proyectado del negocio.

2.2.12. Comprensión de la organización y de su contexto

ISO (2018), estableció que comprender la organización y su contexto es fundamental para definir un marco efectivo de gestión de riesgos. Este principio requiere identificar tanto los factores internos (estructura, procesos, cultura) como los externos (entorno económico, social, político) que pueden influir en los objetivos estratégicos de la entidad. En ese sentido, este análisis profundo permite adaptar la gestión de riesgos a la realidad y particularidades de la organización, facilitando la alineación entre la estrategia y los riesgos asumidos. En ese contexto, comprender el entorno garantiza que se identifiquen correctamente las amenazas y oportunidades, lo que fortalece la toma de decisiones y la capacidad de respuesta frente a situaciones cambiantes. Así mismo, esta etapa permite detectar vulnerabilidades sistémicas y proponer medidas preventivas adaptadas a la naturaleza del negocio, reforzando la resiliencia organizacional. Por último, un conocimiento claro del contexto asegura que la gestión de riesgos no se limite a un ejercicio formal, sino que se convierta en un pilar estratégico que impacte positivamente en la sostenibilidad empresarial.

2.2.13. Implementación

ISO (2018), señaló que la implementación efectiva del sistema de gestión de riesgos requiere un compromiso firme de la alta dirección, además de la asignación de recursos, definición de responsabilidades y la integración del proceso en todos los niveles de la organización. En ese sentido, la implementación transversal fortalece la cultura organizacional y garantiza que todos los miembros de la entidad comprendan la importancia del riesgo en su ámbito de trabajo. En ese contexto, una ejecución adecuada

permite estructurar procesos claros y medibles, lo que asegura la eficacia del sistema y su coherencia con la estrategia global de la empresa. Así mismo, esta integración progresiva fomenta el aprendizaje organizacional y la mejora continua, permitiendo a la empresa adaptarse a nuevas exigencias y escenarios de incertidumbre. Por último, la correcta implementación no solo establece un marco sólido de gestión, sino que también incrementa la credibilidad de la organización ante partes interesadas y entes reguladores.

2.2.14. Comunicación y consulta

ISO (2018), resaltó que la comunicación y consulta son esenciales para involucrar a las partes interesadas en todo el proceso de gestión de riesgos. Este principio promueve la transparencia y la participación, asegurando que la información relevante fluya de manera bidireccional. En ese sentido, una comunicación clara permite que todos los niveles de la organización comprendan los riesgos y las acciones que se están tomando, lo que fortalece la confianza y el compromiso. En ese contexto, la consulta continua facilita la recolección de percepciones y conocimientos diversos, mejorando la identificación y evaluación de riesgos de manera colaborativa. Así mismo, mantener abiertos los canales de diálogo incrementa la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos, y permite ajustar las estrategias de forma oportuna. Por último, una buena práctica comunicacional legitima la gestión de riesgos y crea un ambiente de responsabilidad compartida, consolidando la toma de decisiones basadas en datos confiables y opiniones cualificadas.

2.2.15. Tratamiento del riesgo

ISO (2018), definió el tratamiento del riesgo como el proceso mediante el cual se seleccionan y aplican opciones para mitigar, transferir, aceptar o explotar los riesgos identificados. Este principio busca asegurar que las medidas adoptadas sean efectivas y sostenibles. En ese sentido, el tratamiento adecuado permite priorizar los riesgos más

críticos y asignar los recursos necesarios para su gestión, optimizando la eficiencia operativa. En ese contexto, las acciones correctivas y preventivas deben ser monitoreadas continuamente para verificar su eficacia y realizar ajustes en caso de que surjan nuevas amenazas o condiciones cambiantes. Así mismo, la documentación de las decisiones y los resultados del tratamiento del riesgo proporciona una base sólida para futuras evaluaciones y auditorías. Por último, la correcta gestión y tratamiento de los riesgos mejora la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos estratégicos y garantiza la continuidad del negocio ante situaciones adversas.

2.2.16. Seguimiento y revisión

ISO (2018), enfatizó que el seguimiento y la revisión son fundamentales para garantizar que la gestión de riesgos siga siendo efectiva, adecuada y alineada con los cambios organizacionales y del entorno. En ese sentido, el monitoreo periódico permite identificar desviaciones o deficiencias, y aplicar las mejoras necesarias para mantener la calidad y la eficacia del sistema. En ese contexto, la revisión sistemática contribuye a la actualización constante de los procesos, asegurando que se adapten a nuevas normativas, tendencias o amenazas emergentes. Así mismo, este principio fomenta una mentalidad de mejora continua, fortaleciendo la resiliencia y la capacidad de respuesta de la organización ante escenarios cambiantes. Por último, un sistema de seguimiento sólido refuerza la confianza de las partes interesadas y consolida la reputación organizacional al demostrar un compromiso sostenido con la gestión responsable de los riesgos.

2.3. Definición de términos

- **COSO ERM 2017:** El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales del COSO es una estructura que ayuda a las organizaciones a identificar, evaluar y gestionar los riesgos que podrían afectar el logro de sus objetivos estratégicos y operativos (COSO, 2017).

- **Control interno:** Conjunto de políticas, procedimientos y actividades diseñadas para orientadas a brindar un nivel aceptable de garantía en el logro de las metas institucionales, incluyendo la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (Pirani, s.f.).
- **Cultura de prevención:** Es el conjunto de valores, actitudes y comportamientos compartidos dentro de una organización que promueven la anticipación y mitigación proactiva de riesgos, integrando la prevención en todas las actividades y decisiones empresariales (Deloitte, 2017).
- **Evaluación de riesgos:** Proceso sistemático en la que se identifica, análisis y valoración del riesgo que podrían afectar el logro de los objetivos de una organización, con el fin de determinar las medidas adecuadas para gestionarlos (Pirani, s.f.).
- **Gestión de riesgo empresarial:** Es un enfoque estructurado para identificar, evaluar y gestionar riesgos que puedan afectar los objetivos estratégicos de una organización (Pirani, s.f.).
- **Sector Minorista:** Es el segmento de la economía compuesto por empresas que adquieren mercancías en nombre y por cuenta propia, y las revenden directamente al consumidor final (Instituto Vasco de Estadística, s.f.).
- **Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurra un evento y este afecte de manera negativa o positiva que se logre conseguir los objetivos de una organización (COSO, 2017).
- **Riesgo operativo:** Es la posibilidad de pérdidas resultantes de fallas o ineficiencias en los procesos internos, personas, sistemas o por eventos externos que afecten las operaciones de una organización (COSO, 2017).

- **Riesgo Financiero:** Es la posibilidad de que una organización experimente pérdidas económicas debido a factores como fluctuaciones en los tipos de cambio, tasas de interés, incumplimiento de obligaciones financieras o cambios en el mercado financiero (ESAN, s.f.).
- **Riesgo Reputacional:** Se refiere a la probabilidad de que eventos negativos afecten la percepción pública de una organización, lo que puede resultar en pérdida de confianza por parte de clientes, inversores y otras partes interesadas, impactando negativamente en su posición en el mercado (KPMG, 2019).
- **Riesgo estratégico:** Es la posibilidad de que eventos o decisiones afecten negativamente la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, debido a cambios en el entorno de negocio, decisiones inapropiadas o una implementación ineficaz de estrategias (Deloitte, 2019).

III. SUPUESTO HIPOTÉTICO Y CATEGORIAS

3.1. Supuestos hipotéticos

Si las empresas del sector *retail* de las categorías de supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, retail farmacéutico, en Lima implementan de manera adecuada la metodología COSO ERM 2017, entonces lograrán una gestión de riesgos más eficiente e integral, minimizando pérdidas operativas, fortaleciendo la toma de decisiones y asegurando el cumplimiento normativo. Por el contrario, si la implementación es parcial o deficiente, podrían presentarse brechas en la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, afectando su estabilidad y competitividad del mercado.

3.2. Sistemas y categorías de análisis

Tabla 1.

Categorías, subcategorías y características

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA
METODOLOGÍA COSO ERM 2017 (Categoría I)	Gobierno y Cultura	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.
	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.
	Desempeño	Identifica el riesgo y evalúa su gravedad. Implementa respuesta ante los riesgos.
	Revisión y Monitorización	Evalúa los cambios significativos. Persigue la mejora de la gestión empresarial
	Información, comunicación y Reporte	Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Definición la cultura deseada	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.
	Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.
	Evaluación de los riesgos	Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.
	Revisiones periódicas de riesgos	Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.
	Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.

Tabla 2.

Operacionalización de categorías

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA
METODOLOGÍA COSO ERM 2017 (Categoría I)	Según COSO (2017), el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es un enfoque integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos. Su implementación está basada en cinco componentes fundamentales: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización, e Información, Comunicación y Reporte.	- Se realizará un análisis de cómo las empresas del sector <i>retail</i> aplican el modelo COSO ERM 2017 en su gestión de riesgos, evaluando la integración de sus cinco componentes en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Se examinarán estudios de casos y normativas empresariales para identificar las mejores prácticas en la implementación del marco. - Se analizarán los procesos de gestión de riesgos en empresas del sector <i>retail</i>, identificando los métodos utilizados para mitigar amenazas financieras, operativas y de cumplimiento. Se estudiarán regulaciones y políticas internas para comprender cómo se adaptan a un entorno de alta competencia.	Gobierno y Cultura		Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.
			Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> , bajo la Metodología COSO ERM 2017, se fundamenta en establecer una cultura organizacional que promueva la toma de decisiones basadas en la identificación y evaluación de riesgos. Esto se logra a través de la alineación estratégica de los objetivos empresariales con los riesgos propios de la industria, el seguimiento de indicadores clave de desempeño, auditorías periódicas y la implementación de sistemas de comunicación eficaces que facilitan la toma de decisiones informadas.	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.
			Desempeño		Identifica el riesgo y evalúa su gravedad. Implementa respuesta ante los riesgos.
			Revisión y Monitorización		evalúa los cambios significativos. Persigue la mejora de la gestión empresarial.
			Información, comunicación y reporte		Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Según Pérez (2019), la gestión de riesgos en una empresa consiste en la identificación, análisis y tratamiento de eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Se basa en normativas y procedimientos contables y operativos que permiten evaluar la exposición al riesgo y tomar decisiones informadas.		Definición la cultura deseada	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> implica el desarrollo de una cultura organizacional basada en la prevención y mitigación de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Se enfoca en la integración de estrategias de riesgo dentro de los procesos de toma de decisiones, la implementación de controles internos efectivos, auditorías periódicas para la evaluación continua y sistemas de comunicación que permitan a todos los niveles de la empresa estar informados sobre la gestión de riesgos y sus implicancias.	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.
			Alineamiento de la estrategia con los objetivos		Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.
			Evaluación de los riesgos		Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.
			Revisiones periódicas de riesgos		Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.
			Comunica e informa sobre la gestión de riesgos		Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.

Tabla 3.

Matriz de consistencia del objeto de estudio

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA I	SUB-CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	METODOLOGIA
Problema general:	Objetivo general:	Categoría I			
¿La metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Analizar si la metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales	METODOLOGÍA COSO ERM 2017	Gobierno y Cultura	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.	Enfoque de Investigación Cualitativa
			Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.	
			Desempeño	Identifica el riesgo y evalúa su gravedad.	Diseño de Investigación No experimental, transversal
				Implementa respuesta ante los riesgos.	
			Revisión y Monitorización	evalúa los cambios significativos.	Tipo de investigación Básico
				Persigue la mejora de la gestión empresarial.	
			Información, comunicación y reporte	Comunica información sobre riesgos.	
				Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	CATEGORÍA II			
¿De qué manera el componente Gobierno y Cultura, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Gobierno y Cultura, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.	GESTIÓN DE RIESGOS	Definición la cultura deseada	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.	Sujeto de Estudio Profesionales del sector <i>retail</i> de Lima Perú
¿De qué manera el componente Estrategia y Establecimiento de objetivos, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Estrategia y Establecimiento de objetivos, bajo el enfoque de COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.	
¿De qué manera el componente Desempeño, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Desempeño, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Evaluación de los riesgos	Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	Técnica Análisis documental Entrevista
¿De qué manera el componente Revisión y Monitorización, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Revisión y Monitorización, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Revisiones periódicas de riesgos	Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.	Instrumento Ficha de análisis documental Guía de entrevista
¿De qué manera el componente Información, comunicación y reporte, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Información, comunicación y reporte, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.	Criterio de muestreo Por conveniencia

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo, nivel y enfoque de investigación

La investigación se caracteriza por ser de tipo básica, ya que busca ampliar el conocimiento teórico sobre la aplicación de la metodología COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos en empresas del sector *retail* de Lima, con un nivel explicativo, cuyo propósito es analizar cómo se implementa la metodología COSO ERM 2017 en las organizaciones del sector *retail* en las categorías de: Supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, *retail* farmacéutico, entre otros; y cómo la aplicación de los 5 componentes contribuyen a una óptima gestión empresarial, la cual fortalece a su vez la gestión de riesgos de dicho sector. Para el desarrollo del estudio, se tomó como referencia la observación de la realidad empresarial y la evaluación de dicho proceso, empleando un enfoque cualitativo.

Carrasco (2005), señala que la observación no experimental es un tipo de observación que presenta una limitación importante: las variables que se estudian ya están ocurriendo o han ocurrido previamente, y no dependen de la intervención o manipulación del observador. En este tipo de investigación, los fenómenos observados se desarrollan de manera independiente, sin que el investigador tenga control sobre ellos. Es decir, las variables de estudio se presentan de forma natural y no requieren que el observador participe activamente en su generación o alteración. Esto implica que los eventos o comportamientos se registran tal como suceden, sin influir en su curso.

El estudio se desarrollará en un nivel explicativo, según Hernández et al. (2014), este no solo señala conceptos o fenómenos y las relaciones entre ellos, sino que indaga cual es la causa de los fenómenos o eventos, tanto físicos como sociales. Estas investigaciones tienen como propósito identificar las causas de un fenómeno y las

condiciones bajo las cuales ocurre, así como entender las razones detrás de la relación entre dos o más variables.

Por otro lado, la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, Hernández et al. (2014), mencionan que este enfoque se basa en una recolección de datos, comprendiendo los fenómenos sociales, se busca interpretar la realidad, ajustando constantemente el diseño de la investigación según las condiciones del campo y los hallazgos que surjan en el proceso. Así, su meta es lograr una interpretación profunda del fenómeno investigado, reconociendo que el conocimiento es dinámico y que cada realidad es compleja y única.

4.2. Diseño de investigación

El estudio adopta un diseño no experimental, ya que las variables no son alteradas intencionalmente, sino examinadas en su contexto real tal como se manifiestan.

Carrasco (2005), indica que este tipo de diseño no experimental se distingue porque no implica manipular de manera deliberada las variables independientes, ni cuenta con un grupo de control o con condiciones propias de un experimento. Su propósito es analizar y estudiar los hechos y fenómenos tal como se presentan en la realidad, una vez que estos ya se han producido.

Específicamente, se trata de un diseño no experimental de tipo transversal, el cual se emplea para observar, describir y comprender las características, atributos, propiedades y particularidades de un hecho o fenómeno en un punto determinado del tiempo.

4.3. Credibilidad de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo siguiendo el rigor científico establecido en el reglamento universitario y conforme a la Séptima Edición de las Normas APA, asegurando la correcta elaboración de citas y referencias de todas las fuentes consultadas.

Además, para la recopilación de información se utilizó el instrumento de entrevista, cuyas preguntas fueron previamente validadas por los asesores temáticos y metodológicos correspondientes.

Finalmente, con el fin de garantizar que las respuestas de los entrevistados reflejaran fielmente sus pensamientos, opiniones y percepciones, se realizaron reuniones virtuales en Google Meet, para explicar el proceso de respuesta, lo que permitió asegurar la precisión en la recolección de datos y evitar posibles distorsiones en la interpretación de la información obtenida.

4.4. Sujetos de estudio

La población de estudio del presente trabajo está conformada por profesionales que se desempeñan o se hayan desempeñado laboralmente en empresas del sector *retail* de Lima, ocupando cargos que les permitan tener conocimiento sobre los procesos operativos, administrativos o relacionados con la gestión de riesgos. Esta población incluye tanto a colaboradores de áreas como operaciones, logística, administración, finanzas, auditoría interna, así como a mandos medios y gerenciales que participan en la identificación, evaluación y control de riesgos en sus respectivas organizaciones.

La muestra de la investigación consta de 8 individuos que responderán el cuestionario de preguntas que fue formulado en la matriz de consistencia, en el cual se evalúa si la metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector *retail* de Lima permite una óptima gestión de riesgos.

4.5. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información

4.5.1. *Procedimientos*

El proceso de recolección de información en la presente investigación se desarrolló en varias etapas, siguiendo un procedimiento ordenado que garantice la obtención de datos confiables y pertinentes. En primer lugar, se buscó información que no haya superado los cinco años de antigüedad con relación a la actualidad. Seguido a ello, se extrajo la información de Latindex Scielo, Scopus, Cybertestis UNMSM, Repositorio Institucional U Lima y se buscó casos de empresas peruanas cuyo registro fue sustentado en INDECOPI. Se obtuvo tesis con sustentos nacionales e internacionales, asimismo, se empleará las entrevistas para la recolección de datos, entre otros.

4.5.2. *Técnicas*

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación incluyen el análisis documental de diversas fuentes como tesis, artículos científicos, informes de auditoría, entre otros. El análisis documental consistió en la revisión y selección detallada de documentos, estudios académicos y libros que aportan información significativa y organizada, directamente vinculada.

Carrasco (2005), indica que la técnica de recopilación de datos o información consiste en analizar diversos documentos fuente, los cuales se relacionan con la problemática y objetivo de nuestra investigación. Menciona que, para la selección de estos documentos, debe existir una estrecha relación con el propósito de la investigación.

4.5.3. *Instrumentos de recolección de información*

Para la recopilación de datos, se realizarán entrevistas llevadas a cabo de manera presencial y virtual mediante la plataforma Google Meet, estas entrevistas tendrán como

propósito obtener información relevante de los participantes, de manera estructurada y eficiente, en relación con los objetivos de la investigación.

Carrasco (2005), destaca que los instrumentos de investigación son esenciales para la recopilación de datos en cualquier proceso científico. Estos permiten obtener información veraz y rigurosa. Los instrumentos se eligen según el tipo de investigación y los objetivos que se persiguen. Pueden incluir preguntas, reactivos, estímulos, encuestas, entrevistas, listas de cotejo, escalas, libretas de notas, diarios de clase, cámaras fotográficas, grabadoras, entre otros.

4.6. Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la investigación, se llevará a cabo un proceso estructurado que garantice la organización, análisis e interpretación de la información de manera objetiva y confiable. En primer lugar, una vez recolectadas las respuestas de las entrevistas aplicadas a los trabajadores del sector *retail* en Lima, se procederá a la codificación de respuestas, ingresándolos en una base de datos estructurada para su posterior análisis.

Dado que la investigación sigue un enfoque cualitativo, se empleará el software Atlas TI para procesar las respuestas, lo que permitirá sistematizar la información para organizar, codificar, interpretar y visualizar información no numérica.

Además, para comprender la relación entre la aplicación del COSO ERM 2017 y la optimización de la gestión de riesgos, se analizarán las percepciones y experiencias de profesionales del sector *retail* a través de entrevistas estructuradas. Este análisis permitirá identificar cómo cada uno de los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017 influye en la gestión de riesgos desde una perspectiva interpretativa y contextual, considerando el entorno organizacional y operativo de las empresas.

V. RESULTADOS

En este capítulo se exponen los hallazgos que se obtuvieron para la investigación, centrada en el estudio de la Metodología COSO ERM 2017 y la Gestión de Riesgos. Para ello, se realizó los análisis documentales detallados, apoyados en el uso de una lista de cotejo y una guía de entrevistas dirigidas a profesionales especializados en auditoría, con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación y examinar las conexiones existentes entre las categorías y subcategorías definidas.

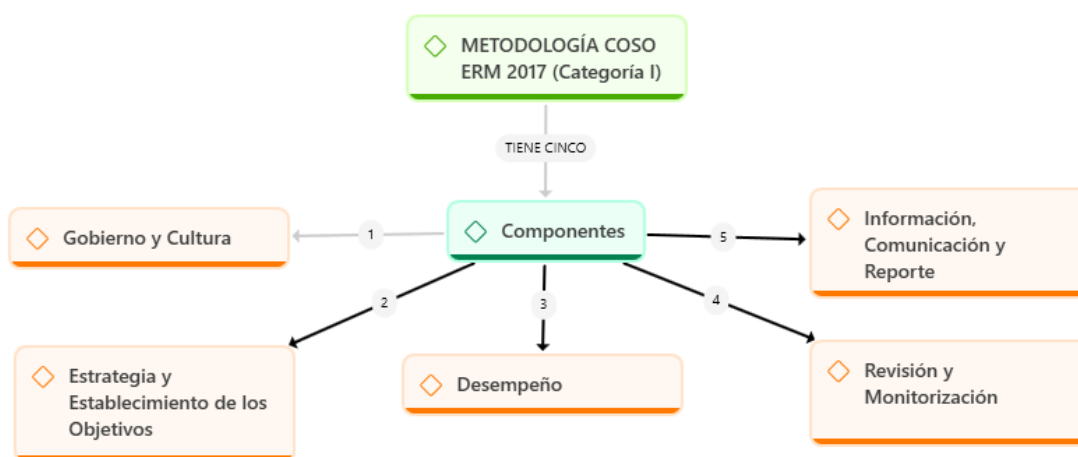
En relación con la Categoría I: Metodología COSO ERM 2017, los participantes señalaron que, si bien se conoce de manera general la existencia del modelo, su aplicación dentro de las empresas del sector *retail* es aún limitada o parcial. Destacaron que los cinco componentes, de acuerdo con la Figura 1: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización, Información, Comunicación y Reporte, no suelen estar implementados de forma estructurada, sino que se aplican en función de las necesidades puntuales del negocio, principalmente durante procesos de auditoría o ante situaciones críticas. Asimismo, mencionaron que el componente más visible es el relacionado a la Revisión y Monitorización, dado que muchas empresas realizan revisiones periódicas, pero estas no siempre se integran al resto de los procesos de gestión del riesgo. Con respecto al componente de Gobierno y Cultura, los entrevistados manifestaron que la cultura de riesgo aún no se encuentra correctamente desarrollada en las organizaciones y que muchas decisiones se toman de manera reactiva, más que desde una planificación estratégica basada en riesgo.

Además, algunos profesionales señalaron que el modelo COSO ERM 2017 se percibe como complejo y de difícil aplicación práctica en el día a día operativo, lo que genera resistencia para su adopción total. De forma reiterada, se mencionó que falta una mayor articulación entre áreas y un mayor liderazgo de la alta dirección para impulsar su

implementación integral. En conjunto, las respuestas evidencian que, aunque se reconoce el valor de la metodología, su aplicación en las empresas del sector *retail* de Lima se da de manera fragmentada, sin un compromiso consolidado que permita integrar todos sus componentes como parte de la estrategia organizacional.

Figura 1

Relación de categoría Metodología COSO ERM 2017 y subcategorías Gobierno y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitorización e Información, comunicación y Reporte



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la Categoría II: Gestión de Riesgos, como se ilustra en la Figura 2, los participantes coincidieron en que las empresas del sector *retail* reconocen la importancia de gestionar adecuadamente sus riesgos, pero afirmaron que muchas veces este proceso se ejecuta de manera intuitiva o informal, sin una estructura claramente definida. Señalaron que, si bien existen procedimientos internos, estos no siempre responden a una planificación estratégica ni están alineados a marcos técnicos como la norma ISO 31000:2018 o el propio COSO ERM 2017.

Varios entrevistados manifestaron que la gestión de riesgos está muy ligada al cumplimiento normativo y operativo, especialmente en lo que respecta a auditorías internas, prevención de pérdidas o manejo de inventario, pero que no siempre se considera como un proceso transversal que involucre a todas las áreas. En relación con la cultura de riesgo, se indicó que esta aún se encuentra en construcción, pues no todas las empresas han logrado que sus colaboradores comprendan su rol dentro del sistema de control interno y de prevención.

Finalmente, algunos participantes resaltaron que la comunicación interna sobre los riesgos es limitada y, en muchos casos, se restringe a los niveles más altos de la organización, sin llegar adecuadamente a las áreas operativas. En resumen, las opiniones recabadas revelan que la gestión de riesgos en el sector *retail* aún enfrenta desafíos importantes relacionados con la formalización de procesos, la cultura organizacional y la integración del riesgo como parte de la estrategia empresarial.

Figura 2

Relación de categoría Gestión de riesgo y subcategorías Definición de la cultura deseada, Alineamiento de la estrategia con los objetivos, Evaluación de los riesgos, Revisión periódica de riesgos y Comunicación e información sobre la gestión de riesgos.



Fuente: Elaboración propia

VI. DISCUSIÓN

6.1. Aporte de la investigación

El enfoque utilizado para la investigación fue cualitativo de tipo básico con un nivel explicativo, esto ha permitido que este trabajo sea desarrollado con un análisis exhaustivo y minucioso teniendo como base sólida las normas, documentos vigentes y artículos documentales relacionados al COSO ERM 2017 y su relación con la gestión de riesgos en empresas del sector *retail* de Lima.

A través del uso de entrevistas a profesionales del rubro y el análisis documental de marcos normativos como COSO ERM 2017, el Marco Integrado de Control Interno y la ISO 31000:2018, se identificó que, si bien existe conocimiento general de la metodología, su aplicación es parcial y muchas veces reactiva. Se evidenció la necesidad de integrar todos los componentes del modelo de forma transversal para lograr una gestión de riesgos más efectiva y sostenible, contribuyendo así a fortalecer el control interno, la toma de decisiones y la prevención de pérdidas en el sector.

6.2. Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos.

Los resultados de esta investigación se alinean con estudios previos relacionados con la implementación del modelo COSO ERM 2017 y la gestión de riesgos en el sector empresarial. En el caso de la metodología COSO ERM 2017, Castillo & Rodriguez (2022), resaltan que muchas organizaciones aplican el modelo de forma parcial, enfocándose solo en ciertos componentes como Revisión y Monitorización e Información, Comunicación y Reporte, dejando de lado aspectos como la cultura organizacional o el alineamiento estratégico. Este enfoque fragmentado reduce la eficacia del sistema de control y limita la capacidad de respuesta ante riesgos emergentes.

Mesa (2021), refuerza esta perspectiva al afirmar que una de las principales barreras en la aplicación del modelo radica en la falta de compromiso de la alta dirección, lo cual debilita el componente de Gobierno y Cultura, y provoca una implementación superficial del marco COSO ERM 2017. Además, el informe "Gestión de riesgos financieros y tributarios para centros comerciales" elaborado por Lindao (2021), indica que la aplicación estructurada del COSO ERM 2017 en el sector *retail* es poco frecuente, debido a la percepción de que es un modelo complejo y de difícil adaptación operativa.

En cuanto a la Gestión de Riesgos, la norma ISO 31000:2018 y estudios como el de Mora (2022), destacan que una gestión de riesgos efectiva debe integrarse a la planificación estratégica de las empresas y adaptarse a su cultura interna. Se señala que, para lograrlo, es necesario establecer procesos de evaluación constantes, comunicación efectiva y revisiones periódicas, lo cual también es respaldado por el estudio de Mayorga (2021), que indica que la gestión de riesgos en empresas del sector *retail* es frecuentemente reactiva y no proactiva, limitando su utilidad como herramienta de prevención.

Asimismo, la tesis de Catagua (2023), resalta la importancia de fomentar una cultura de prevención de riesgos como base para la sostenibilidad empresarial. Sostiene que, sin una cultura organizacional orientada a la identificación temprana de riesgos y una comunicación transversal entre áreas, la gestión pierde efectividad y se convierte en un mero cumplimiento formal.

En síntesis, los estudios previos tanto sobre la metodología COSO ERM 2017 como sobre la gestión de riesgos coinciden en que la clave para una aplicación exitosa radica en la integración total del modelo, el liderazgo de la alta dirección, la cultura organizacional y la comunicación continua entre todas las unidades de la organización.

6.3. Validación de la teoría referente

Los resultados que se obtuvieron validan los marcos conceptuales utilizados. En primer lugar, la Metodología COSO ERM 2017 establece cinco componentes fundamentales que deben interactuar de forma integrada para alinear el riesgo con la estrategia, la cultura y el desempeño. Estos elementos permiten organizar el sistema de gestión de riesgos de manera estructurada, con responsabilidades definidas, monitoreo continuo y comunicación efectivas. Además, la metodología menciona que una gestión de riesgos efectiva requiere no solo de una estructura sólida, sino también de una aplicación coherente en todos los niveles de la organización.

También enfatiza la importancia de aterrizar esta estructura en la práctica diaria de las organizaciones. Destaca que la cultura organizacional debe estar orientada a la prevención y al pensamiento estratégico, que los objetivos deben considerar siempre los riesgos asociados, y que la evaluación de estos riesgos debe realizarse de forma sistemática y actualizada. Además, plantea que una gestión efectiva requiere revisar los riesgos periódicamente y comunicar la información de manera clara y transversal.

En relación con el Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013), resalta que el control interno es un sistema dinámico compuesto por elementos interrelacionados que funcionan como base para alcanzar los objetivos estratégicos, operativos y de cumplimiento. Se menciona que un sistema de control interno eficaz requiere liderazgo, estructura organizativa clara, información confiable, monitoreo continuo y la responsabilidad compartida de todos los niveles de la organización. Asimismo, sostiene que los procesos deben estar integrados en la cultura y el gobierno corporativo, lo cual refuerza la importancia de sus componentes Ambiente de Control, Actividades de Supervisión, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control e Información y Comunicación.

Por su parte, la norma ISO 31000:2018, enfatiza que la gestión de riesgos debe formar parte integral del modelo de gobierno, la estrategia y la planificación de toda organización. Esta norma promueve un enfoque más operativo, destacando que la gestión del riesgo debe adaptarse a la cultura y necesidades de cada empresa.

El documento resalta principios claves como el liderazgo, la comunicación, la revisión continua y la personalización del análisis de riesgos, los cuales se alinean directamente con las subcategorías como: definición de la cultura deseada, evaluación de riesgos, y revisiones periódicas. Además, ISO 31000:2018 remarca que la gestión debe ser proactiva, lo cual se relaciona con lo expresado en las entrevistas: muchas empresas gestionan el riesgo de forma reactiva o por cumplimiento, pero no como un proceso integrado ni preventivo.

6.4. Limitaciones del estudio

La principal limitación del estudio fue el acceso restringido a informes y documentos de empresas del sector *retail* en la cual se evidencie una implementación formal del COSO ERM 2017 y la Gestión de riesgos. La recolección de información se realizó principalmente a través de entrevistas a profesionales con experiencia previa en el rubro, lo que, si bien aportó valor analítico, limitó la posibilidad de observar directamente la aplicación en campo. Asimismo, se identificó escasa evidencia documental actualizada y específica sobre la aplicación del modelo COSO ERM 2017 en empresas del *retail* en Lima, lo que requirió complementar la investigación con marcos teóricos y estudios internacionales, documentos bases internacionales como ISO 31000:2018, COSO ERM 2017 y COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno.

6.5. Agenda futura de la investigación

A partir del análisis realizado, se plantea como agenda futura de investigación el desarrollo de estudios que profundicen en la aplicación integral de los cinco componentes del COSO ERM 2017 en el sector *retail*, enfocándose especialmente en aquellos elementos que han sido identificados como menos desarrollados, como la cultura organizacional, la comunicación interna y el monitoreo continuo de riesgos. Asimismo, sería pertinente analizar desde un enfoque comparativo los resultados de empresas que han implementado la metodología de forma completa frente a aquellas que lo han hecho parcialmente, evaluando su impacto en la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad empresarial.

Del mismo modo, ampliar el estudio hacia la medición del grado de madurez en la gestión de riesgos, utilizando herramientas de diagnóstico cualitativo y cuantitativo, con el fin de identificar buenas prácticas que puedan ser replicadas en otras organizaciones del rubro. También se podría investigar el papel de la capacitación en cultura de riesgo como factor determinante para la implementación efectiva del modelo.

Finalmente, considerando el contexto cambiante del sector *retail*, futuras investigaciones podrían analizar la adaptabilidad del COSO ERM 2017 frente a escenarios de crisis o transformaciones tecnológicas, como el comercio electrónico o la digitalización de procesos.

CONCLUSIONES

1. La investigación muestra que partir del análisis de entrevistas realizado a profesionales, afirman que las empresas del sector *retail* de Lima han adoptado medidas iniciales para implementar el primer componente Gobierno y Cultura del modelo COSO ERM 2017, destacando la importancia del liderazgo y la estructura organizativa para la gestión de riesgos. La alta dirección ha mostrado disposición para establecer políticas y mecanismos de control, pero la investigación evidencia que aún se requiere fortalecer la integración de una cultura de riesgos que permita de forma más efectiva en todos los niveles jerárquicos y áreas operativas. Esta situación refleja que, aunque existe una base sólida, la madurez cultural respecto al manejo de riesgos aún está en proceso de consolidación.
2. La investigación muestra que las empresas *retail* de Lima han avanzado parcialmente en la incorporación del segundo componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos dentro de su gestión de riesgos. Se evidencia que, si bien las organizaciones consideran los riesgos al momento de formular objetivos estratégicos, en muchos casos esta integración no es totalmente sistemática ni está plenamente alineada con el marco COSO ERM 2017. Esto limita la capacidad de anticiparse a amenazas y aprovechar oportunidades que impacten en el logro de los objetivos empresariales.
3. El análisis revela que las empresas del sector *retail* han incorporado ciertos mecanismos para monitorear la gestión de riesgos como parte de su desempeño (tercer componente) organizacional, particularmente en aspectos operativos. Sin embargo, la implementación aún es fragmentaria y carece de un enfoque integral que permita evaluar sistemáticamente el impacto de los riesgos en los resultados

estratégicos y operativos. Esta limitación puede afectar la capacidad de las empresas para tomar decisiones informadas y oportunas.

4. El estudio refleja que las empresas del sector *retail* en Lima han avanzado en establecer procesos de revisión y monitorización (cuarto componente) de la gestión de riesgos, especialmente a través de auditorías y controles internos. No obstante, se observa que estas prácticas suelen ser más reactivas que preventivas, y en algunos casos carecen de una periodicidad definida que permita ajustes proactivos frente a nuevos riesgos o cambios en el entorno operativo.
5. La investigación destaca que las empresas del sector retail han implementado canales básicos de información, comunicación y reporte (quinto componente) para la gestión de riesgos; sin embargo, estos mecanismos aún presentan limitaciones en términos de alcance, periodicidad y efectividad. Se evidencia la necesidad de fortalecer la concienciación continua sobre los riesgos y la correcta difusión de las matrices y procedimientos, a fin de garantizar que la información fluya de manera adecuada y oportuna entre todas las áreas y niveles jerárquicos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las empresas sigan fomentando el liderazgo de la alta dirección y refuercen las iniciativas que promuevan la cultura de riesgos, impulsando la participación de todos los colaboradores. Es clave realizar talleres y campañas periódicas que refuercen los valores de integridad, responsabilidad y transparencia, con el objetivo de afianzar una cultura organizacional resiliente y adaptable a los desafíos estratégicos.
2. Es recomendable que el área de estrategia corporativa de las empresas *retail* refuercen la alineación entre los objetivos estratégicos y la gestión de riesgos, aplicando metodologías que integren de forma estructurada la identificación y evaluación de riesgos desde la fase de planificación estratégica. Asimismo, se sugiere realizar revisiones periódicas para asegurar que los objetivos se mantengan alineados con el contexto cambiante del mercado.
3. Se recomienda fortalecer los procesos de medición del desempeño, incorporando indicadores clave relacionados con la gestión de riesgos, que permitan evaluar no solo la eficiencia operativa, sino también la efectividad en la mitigación de riesgos. Esto incluye integrar la gestión de riesgos como un componente fundamental en la evaluación de resultados y en la mejora continua de los procesos.
4. Se sugiere que las empresas fortalezcan la periodicidad y sistematicidad de sus procesos de revisión y monitoreo, incorporando metodologías dinámicas que permitan evaluar constantemente la efectividad de los controles y adaptarse rápidamente a cambios internos y externos. La integración de auditorías internas más frecuentes y la implementación de herramientas tecnológicas para el

seguimiento en tiempo real pueden optimizar este componente clave del modelo COSO ERM 2017.

5. Se recomienda intensificar los esfuerzos en sensibilización y capacitación continua sobre la gestión de riesgos, implementando talleres periódicos y campañas informativas que refuercen la comprensión de los riesgos y la correcta aplicación de las matrices de identificación y control. Además, es importante optimizar los canales de comunicación internos para asegurar que la información clave sobre riesgos sea accesible, clara y útil para la toma de decisiones en todos los niveles organizativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Auditoría Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*.

Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_mex_ane_101.pdf

Cáceres Álvarez, A. (1 de diciembre de 2024). *Conversatorio sobre apropiación cultural*

genera controversia en redes sociales. Obtenido de <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/anis-samanez-se-pronuncia-tras-conversatorio-sobre-apropiacion-cultural-que-genero-controversia-en-redes-sociales-noticia-1601786>

Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Obtenido de

<https://drive.google.com/file/d/1GTWMTyAZDmzE0hJbUKSxsR-QJWsYugBV/view>

Castillo Muncibay, M., & Rodriguez Delgado, E. (2022). *Incidencia del control interno*

(COSO ERM) en la gestión logística de una empresa comercial. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/41d654dd-612e-493a-85b1-e6f13b80ba9d/content>

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vines, M. E. (2023).

Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n44/2588-0969-podium-44-151.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread. (2017). *Enterprise Risk*

Management Integrating with Strategy and Performance. COSO.

COSO & WBCSD. (2018). *Gestión del riesgo empresarial*. Obtenido de

<https://cecodes.org.co/wp-content/uploads/2022/11/COSO-ESG-Espanol.pdf>

COSO. (2017). *Gestión de riesgo empresarial Integrado Estrategia y Desempeño*.

Custodio Mendoza, J. (2021). *Sistema de control interno para mejorar la gestión logística en el super mercado El Super S.A.C sucursal Lambayeque, 2020*.

Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8794/Custodio%20Mendoza%20Joel%20Giancarlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Deloitte. (2017). *Cultura de prevención de riesgos: Clave para la sostenibilidad empresarial*. Obtenido de

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/risk/Cultura_de_preencion_de_riesgos.pdf

Deloitte. (2019). *Riesgo Estratégico*. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/RiesgoEstrategico.pdf>

ESAN. (s.f.). *Cuatro riesgos financieros que debemos conocer*. Obtenido de

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuatro-riesgos-financieros-que-debemos-conocer>

Guzmán Alfaro, A. (2022). *Gestión de riesgo en la administración operativa de las empresas del retail de Lima Metropolitana año 2020*. Obtenido de

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/11009/guzman_ai.pdf?sequence=1

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014).

Metodología de la investigación. Obtenido de

<https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>

Herrera Alfaro, R. (2022). *Utilización del marco coso ERM 2017 para la adecuada gestión de riesgos empresariales en empresas de retail, ciudad de Guatemala.*

Obtenido de

<https://glifos.upana.edu.gt/library/thesis/admin/web/resource/get/mc6j4puvbbhc>
eods

INDECOPI. (11 de mayo de 2021). El Indecopi multó a Ripley por incumplir medida cautelar que ordenaba la entrega de productos vendidos en su página web.

Gobierno del Perú, págs.

<https://www.gob.pe/institucion/indecopi/noticias/492347-el-indecopi-multo-a-ripley-por-incumplir-medida-cautelar-que-ordenaba-la-entrega-de-productos-vendidos-en-su-pagina-web>.

Instituto Vasco de Estadística. (s.f.). *Comercio minorista.* Obtenido de

https://www.eustat.eus/documentos/elem_1706/definicion.html

ISO. (2018). *Norma Internacional ISO 31000 Traducción oficial.* Obtenido de

https://forestales.ujed.mx/succi/recursos/documento_29.pdf

Jesús Vidal, K. P. (2024). *Implementación de un control de inventarios en la empresa comercial Geny.* Obtenido de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/20665/T018_47100769_T.pdf?sequence=1

KPMG. (2019). *La singularidad del riesgo reputacional.* Obtenido de

<https://www.tendencias.kpmg.es/digitalizacion-gestion-riesgos-risk-analytics/la-singularidad-del-riesgo-reputacional/>

Latam WTW Global Retail Risk. (2024). *Un panorama dinámico del sector minorista en medio de una rápida transformación.* Obtenido de <https://www.wtwco.com/es->

pe/insights/2024/12/un-panorama-dinamico-del-sector-minorista-en-medio-de-una-rapida-transformacion

Lindao Torres, S. C. (2021). *“Gestión de riesgos financieros y tributarios para el sector de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, Basado en el Marco Integrado COSO ERM.* Obtenido de [http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1484/Gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20financieros%20y%20tributarios%20para%20el%20sector%20de%20centros%20comerciales%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil%2C%20Basado%20en%20el%20Marco%20Integrado%](http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1484/Gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20financieros%20y%20tributarios%20para%20el%20sector%20de%20centros%20comerciales%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil%2C%20Basado%20en%20el%20Marco%20Integrado%20)

Mayorga Villacís, E. (2021). *Desarrollo de una metodología para la administración de riesgos corporativos en una empresa farmacéutica de Latinoamérica, basada en el marco COSO ERM 2017.* Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8586/1/T3753-MFGR-Mayorga-Desarrollo.pdf>

Mesa Monsalve, C. (2021). *Propuesta de intervención para la implementación del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Financiera Dann Regional.* Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/fe48ff51-717a-4599-977c-7fc390744f25/content>

Mora Navarro, O. (2022). *Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8706458.pdf>

Noblecilla Flores, D. L. (2020). *Relación entre la gestión de riesgos empresarial y el desempeño organizacional en las grandes empresas de los sectores alimentos y bebidas en Perú 2019.* Obtenido de

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7a02d643-b63a-47ea-a33a-ea858ebb735a/content>

Olivo Martinez, A. (2023). *El COSO ERM como herramienta para gestionar riesgos en las organizaciones*. Obtenido de https://observatorio.anec.cu/uploads/files/67dac260-fb87-11ed-96ad-2d999ad90845/Ponencia_147.pdf

Pirani. (s.f.). *Gestión de riesgos basado en COSO ERM*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/academia/escuela-de-gestion-de-riesgos/gestion-de-riesgos-basado-en-coso-erm>

Qu, Y. (2024). *Analysis of the Causes of H&M Depression*. Obtenido de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2024/27/shsconf_icdeba2024_02021/shsconf_icdeba2024_02021.html

Rodriguez Dominguez, J., Correa Alejandro, M. G., & Velasquez Tenazoa, S. S. (2023). *Evaluación del Modelo Coso ERM en la gestión de riesgos de un operador logístico. CASO EGGO S.A.C.* Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6a33a995-efb2-411a-9fbf-38e609a7de64/content>

Sentrix. (2024). *Gestión de Seguridad Integral en Retail*. Obtenido de <https://sentrix.com.pe/gestion-de-seguridad-integral-en-retail/>

Siviruero Reyes, M. F. (2021). *Implementación de un sistema de gestión de riesgos y control interno en San Miguel Industrias PET*. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14058/Siviruero_Implementacion-sistema-gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Song, L. (2023). *Strategic Financial Risk Management: Implementing the COSO-ERM Framework at ABC Biotech Company*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n44/2588-0969-podium-44-151.pdf>

ANEXOS

I. Programa de auditoría.

A continuación, se detalla un modelo de Programa de Auditoría para la evaluación de la Gestión de Riesgos Integrales del Sector Retail.

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA		
PERIODO: 202X EXAMEN: A la Gestión de Riesgos Integrales del Sector Retail.	Hecho por: Fecha:	
PROCEDIMIENTOS	HECHO POR	FECHA INC/TER
A. Objetivo Evaluar el grado de implementación y efectividad de los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos integrales de las empresas del sector retail, categorías de: Supermercados, tiendas por departamento, tiendas de descuento, tiendas especializadas, tiendas de conveniencia, retail farmacéutico, entre otros. Este trabajo busca: - Verificar si los controles implementados están alineados a los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017 (Gobierno y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización, Información, comunicación y reporte), y si son suficientes para mitigar los riesgos relevantes que enfrenta el negocio. - Evaluar el grado de cumplimiento de las políticas internas relacionadas con la gestión de riesgos, y su coherencia con los lineamientos del marco COSO ERM 2017 y la normativa ISO 31000:2018. - Analizar si los riesgos operativos, tecnológicos, financieros, reputacionales y legales están siendo gestionados de forma integral y proactiva. - Verificar si las actividades de monitoreo, revisión y reporte están siendo aplicadas adecuadamente para garantizar la mejora continua del sistema de gestión de riesgos. - Validar si existe una adecuada cultura organizacional en torno al riesgo y si esta es promovida desde la alta dirección hasta los niveles operativos.		
B. Riesgos asociados Se han identificado algunos riesgos de manera general a los que se exponen las empresas del sector retail, se detallan a continuación: - Riesgos operativos: ciberataques o vulnerabilidad en sistema informáticos, fallas tecnológicas en puntos de venta, fallas en la cadena de suministros, deficiencias logísticas en almacenamiento, incidentes de ciberseguridad física, falta de capacitación y protocolo del personal en protocolos de seguridad o manejo de productos, entre otros. - Riesgo financiero: Fluctuaciones en el tipo de cambio que afectan las importaciones, incremento en el costo de los productos y transporte, riesgos		

de crédito, incremento de tasas de interés que afectan el financiamiento del negocio, entre otros. - Riesgos reputacionales: Quejas por mal servicio al cliente o atención deficiente, Problemas ambientales o sociales, reacciones negativas en redes sociales por errores logísticos, falta de stock o discriminación, Casos de robo, escándalos con proveedores, filtraciones de datos personales de clientes, entre otros. - Riesgos regulatorios y legales: Fiscalizaciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) por temas contables o tributarios, multas por incumplimiento de plazos de entrega, falta de etiquetado correcto en productos y vencimientos no actualizados, entre otros. - Riesgos estratégicos: Fracaso en la adaptación tecnológica o en el canal <i>e-commerce</i>, desalineación entre las decisiones gerenciales y la realidad del mercado, malas decisiones sobre expansión, ubicación de nuevas tiendas o campañas de <i>marketing</i>, entre otros.		
C. Procedimientos - Verificar si la estrategia y los objetivos estratégicos de la organización están alineados e integran la gestión de riesgos integrales como parte del proceso de toma de decisiones. - Verificar si existe una política formal de gestión de riesgos aprobada por la alta dirección. - Validar si se mide mediante indicadores de cultura, gobierno, conocimiento y satisfacción la Gestión de Riesgos Integrales. - Revisar evidencias de talleres, capacitaciones o programas de concientización sobre riesgos dirigidos al personal. - Validar si existe un comité de riesgos o una estructura definida para la supervisión de la cultura de riesgo. - Comprobar si existen indicadores estratégicos que consideren la mitigación de riesgos en su seguimiento. - Verificar si existe matrices de riesgos vigentes y actualizadas. - Evaluar la efectividad operativa y de diseño de los controles con el fin de identificar inconsistencias en la Gestión de Riesgos Integrales. - Validar si existen planes de acción o respuestas documentadas frente a los principales riesgos operativos, tecnológicos o financieros. - Verificar si se realizan auditorías internas o revisiones periódicas del sistema de Gestión de Riesgos Integrales. - Verificar si hay canales definidos de comunicación interna y externa para situaciones de emergencia o crisis.		
D. Estrategia - Realizar reuniones con el personal clave involucrado en los procesos críticos relacionados con la gestión de riesgos, a fin de entender el contexto operativo y los objetivos estratégicos. - Aplicar pruebas de control sobre aquellos controles definidos como claves, evaluando su diseño y eficacia operativa frente a riesgos operativos, financieros, reputacionales, estratégicos y legales.		

- Se evaluará si las respuestas implementadas por la empresa frente a dichos riesgos son suficientes, oportunas y adecuadas, y si se alinean con el apetito de riesgo declarado y los objetivos institucionales. - Se realizará un levantamiento detallado de los procesos y subprocesos vinculados a los cinco componentes del modelo COSO ERM 2017, identificando los riesgos asociados a cada uno y los controles existentes para mitigarlos. - Finalmente, se levantarán observaciones basadas en hallazgos críticos y se identificarán oportunidades de mejora para fortalecer la cultura de riesgos, mejorar el control interno y reforzar la aplicación integral del modelo COSO ERM 2017.		
---	--	--

II. Check list

En el marco de la presente investigación, las empresas del Sector Retail enfrentan a diferentes riesgos a continuación se describen algunos de estos riesgos:

	Riesgo
	Crítico
	Alto
	Medio
	Bajo

Ref Risk	Descripción	Riesgo
R_01	Interrupciones en puntos de venta debido a fallas de software o hardware en los sistemas de facturación, lo que ocasiona pérdidas de ventas y colas.	Alto
R_02	Ciberataques dirigidos a la red interna o robo de información por malware o phishing, debido a falta de protocolos de ciberseguridad o capacitación.	Medio
R_03	Fallas logísticas en la cadena de suministro por falta de planificación o dependencia excesiva de un proveedor, lo que causa desabastecimiento.	Medio
R_04	Inadecuada capacitación del personal en protocolos de seguridad, manipulación de productos perecibles y atención al cliente.	Medio
R_05	Incidentes de seguridad física (robos internos o externos) por ausencia de controles de ingreso, cámaras o supervisión de zonas sensibles.	Crítico
R_06	Reputación afectada por atención deficiente, reclamos frecuentes o maltrato al cliente, visibles en plataformas como Google o redes sociales.	Alto
R_07	Crisis de imagen por escándalos con proveedores (malas prácticas laborales, uso de productos vencidos, denuncias públicas, etc.).	Alto
R_08	Pérdida de confianza por fuga de datos personales (información de tarjetas, correos, historial de compras) por brechas en sistemas de seguridad.	Alto
R_09	Sanciones tributarias por errores contables o declaraciones inexactas en fiscalizaciones de SUNAT u otras entidades reguladoras.	Medio
R_10	Decisiones erróneas de expansión (ubicación de nuevas tiendas sin estudios de mercado ni análisis de rentabilidad local).	Crítico
R_11	Estrategias de marketing mal dirigidas que no conectan con el público objetivo o que generan rechazo en redes por mal enfoque cultural o social.	Medio
R_12	Desalineación entre estrategia gerencial y operaciones, por falta de indicadores de riesgo en las decisiones de inversión o desarrollo.	Medio

III. Carta a los jueces expertos:

- Primera carta a los jueces expertos:

CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

Señor: *Dr. Jorge Burgos Artero*
 Dr./Mg.
 Docente investigador
 Presente.-

22 de marzo del 2025

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

De nuestra consideración:

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, reconociendo su trayectoria científica lo hemos considerado como juez experto para que pueda validar los instrumentos de recolección de datos de nuestra tesis titulada: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima.

Actualmente nos encontramos en la etapa de elaboración de nuestra tesis para optar el Título de Contador Público, en la facultad Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Para cumplir con este proceso de validación, adjuntamos los documentos necesarios, esperando contar con su colaboración, toda vez que la investigación requiere estos procedimientos en el marco del rigor científico.

Adjuntamos los documentos para su proceso de validación:

- Carta solicitud
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable

Sin otro particular, agradecemos su colaboración anticipadamente.

Atentamente,



Código: 19110518
DNI: 75169113
Correo institucional:
 alexandra.carbajal@unmsm.edu.pe
Teléfono: 941432711

Matriz de consistencia del objeto de estudio

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA I	SUB-CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	METODOLOGÍA
Problema general:	Objetivo general:	Categoría I			
¿La metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Analizar si la metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales	METODOLOGÍA COSO ERM 2017	Gobierno y Cultura	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.	Enfoque de Investigación Cualitativa Diseño de Investigación No experimental, transversal Tipo de Investigación Básico
			Establecimiento de la estrategia y de los Objetivos	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.	
			Desempeño	Identifica el riesgo y evalúa su gravedad. Implementa respuesta ante los riesgos. evalúa los cambios significativos.	
			Revisión y Monitorización	Persigue la mejora de la gestión empresarial.	
			Información, comunicación y reporte	Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	CATEGORÍA II			
¿De qué manera el componente Gobierno y Cultura, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Gobierno y Cultura, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.	GESTIÓN DE RIESGOS	Definición la cultura descenda	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.	Sujeto de Estudio Profesionales del sector <i>retail</i> de Lima Perú Técnica Análisis documental Entrevista Instrumento Ficha de análisis documental Guía de entrevista Criterio de muestreo Por conveniencia
¿De qué manera el componente Estrategia y Establecimiento de objetivos, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos, bajo el enfoque de COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.	
¿De qué manera el componente Desempeño, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Desempeño, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Evaluación de los riesgos	Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	
¿De qué manera el componente Revisión y Monitoreo, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Revisión y Monitoreo, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Revisión periódica de riesgos	Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.	
¿De qué manera el componente Información y Comunicación, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Información Comunicación y reporte, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.	

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Metodología COSO ERM."

N°	SUB CATEGORIA / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	SUB CATEGORIA 1: Gobierno y Cultura.	Si	No	Si	No
1	Según su experiencia profesional en el rubro ¿Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales? Podría detallar ¿cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 2: Estrategia y Establecimiento de Objetivos.	Si	No	Si	No
2	Podría decirnos ¿De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?	X	X	X	
3	Según su experiencia en la entidad, ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 3: Desempeño.	Si	No	Si	No
4	Podría comentarnos ¿Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa? Sumado a esto, ¿Cómo determinan si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 4: Revisión y Monitoreo.				
5	Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 5: Información y comunicación.				
6	Podría comentarnos ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?	X	X	X	
7	Podría comentarnos ¿Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador:

Ortiz Bunge, A. Lino
FINANZAS

DNI: 06033571

Especialidad del validador:

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Lima 05 de Julio del 2025
A. Lino

Firma del experto informante

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos operativo de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Gestión de riesgo."

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	SUB CATEGORIA 1: Definición la cultura deseada.	Si	No	Si	No
1	Podría detallarnos ¿Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail?, adicional a esta ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 2: Alineamiento de la estrategia con los objetivos.	Si	No	Si	No
2	¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?	X	X	X	
3	Comentarnos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 3: Evaluación de los riesgos.	Si	No	Si	No
4	¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail?, adicionalmente ¿Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 4: Revisiones periódicas de riesgos.				
5	¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 5: Comunica e informa sobre la gestión de riesgos.				
6	Comentarnos: ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?	X	X	X	
7	Comentarnos: ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador:

Ortiz Bunge, A. Lino
FINANZAS

DNI: 06033571

Especialidad del validador:

4. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
5. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
6. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Lima 05 de Julio del 2025
A. Lino

Firma del experto informante

Operacionalización de categorías

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	ENTREVISTA
METODOLOGÍA COSO ERM 2017 (Categoría I)	Según COSO (2017), el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es un enfoque integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos. Su implementación está basada en cinco componentes fundamentales: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitoreo, e Información y Comunicación.	Gobierno y Cultura	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> , bajo la Metodología COSO ERM, se fundamenta en establecer una cultura organizacional que promueva la toma de decisiones basadas en la identificación y evaluación de riesgos. Esto se logra a través de la alineación estratégica de los objetivos empresariales con los riesgos propios de la industria, el seguimiento de indicadores clave de desempeño, auditorías periódicas y la implementación de sistemas de comunicación eficaces que facilitan la toma de decisiones informadas.	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	1
		Establecimiento de estrategia y de los Objetivos		Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas	2
		Desempeño		Identifica el riesgo y evalúa la gravedad de este. Implementa respuesta ante los riesgos	1
		Revisión y Monitorización		evalúa los cambios significativos. Persigue la mejora de la gestión empresarial	1
		Información, comunicación y reporte		Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	2
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Según Pérez (2019), la gestión de riesgos en una empresa consiste en la identificación, análisis y tratamiento de eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Se basa en normativas y procedimientos contables y operativos que permiten evaluar la exposición al riesgo y tomar decisiones informadas.	Definición la cultura deseada	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> implica el desarrollo de una cultura organizacional basada en la prevención y mitigación de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Se enfoca en la integración de estrategias de riesgo dentro de los procesos de toma de decisiones, la implementación de controles internos efectivos, auditorías periódicas para la evaluación continua y sistemas de comunicación que permitan a todos los niveles de la empresa estar informados sobre la gestión de riesgos y sus implicancias.	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos	1
		Alineamiento de la estrategia con los objetivos		Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización	2
		Evaluación de los riesgos		Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	1
		Revisión periódicas de riesgos		Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía	1
		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos		Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo	2

- Segunda carta a los jueces expertos:

CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

Señor: *Miranda Avalos Senia*
 Dr./Mg.
 Docente investigador
 Presente.-

22 de marzo del 2025

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

De nuestra consideración:

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, reconociendo su trayectoria científica lo hemos considerado como juez experto para que pueda validar los instrumentos de recolección de datos de nuestra tesis titulada: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima.

Actualmente nos encontramos en la etapa de elaboración de nuestra tesis para optar el Título de Contador Público, en la facultad Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Para cumplir con este proceso de validación, adjuntamos los documentos necesarios, esperando contar con su colaboración, toda vez que la investigación requiere estos procedimientos en el marco del rigor científico.

Adjuntamos los documentos para su proceso de validación:

- Carta solicitud
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable

Sin otro particular, agradecemos su colaboración anticipadamente.

Atentamente,



Código: 19110518
DNI: 75169113
Correo institucional:
 alexandra.carbajal@unmsm.edu.pe
Teléfono: 941432711

Matriz de consistencia del objeto de estudio

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA I	SUB-CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	METODOLOGÍA
Problema general:	Objetivo general:	Categoría I			
¿La metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Analizar si la metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales	METODOLOGÍA COSO ERM 2017	Gobierno y Cultura	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.	<u>Enfoque de Investigación</u> Cualitativa <u>Diseño de Investigación</u> No experimental, transversal <u>Tipo de investigación</u> Básico
			Establecimiento de la estrategia y de los Objetivos	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.	
			Desempeño	Identifica el riesgo y evalúa su gravedad. Implementa respuesta ante los riesgos. evalúa los cambios significativos.	
			Revisión y Monitorización	Persigue la mejora de la gestión empresarial.	
			Información, comunicación y reporte	Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	CATEGORÍA II			
¿De qué manera el componente Gobierno y Cultura, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Gobierno y Cultura, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.	GESTIÓN DE RIESGOS	Definición la cultura deseada	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.	<u>Sujeto de Estudio</u> Profesionales del sector <i>retail</i> de Lima Perú <u>Técnica</u> Análisis documental Entrevista <u>Instrumento</u> Ficha de análisis documental Guía de entrevista <u>Criterio de muestreo</u> Por conveniencia
¿De qué manera el componente Estrategia y Establecimiento de objetivos, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos, bajo el enfoque de COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.	
¿De qué manera el componente Desempeño, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Desempeño, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Evaluación de los riesgos	Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	
¿De qué manera el componente Revisión y Monitoreo, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Revisión y Monitoreo, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Revisiones periódicas de riesgos	Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.	
¿De qué manera el componente Información y Comunicación, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima la gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Información Comunicación y reporte, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.	

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Metodología COSO ERM."

N°	SUB CATEGORIA / Items	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	SUB CATEGORIA 1: Gobierno y Cultura.	Si	No	Si	No
1	Según su experiencia profesional en el rubro ¿Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?	X		X	
	SUB CATEGORIA 2: Estrategia y Establecimiento de Objetivos.	Si	No	Si	No
2	Podría decirnos ¿De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?	X		X	
3	Según su experiencia en la entidad, ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?		X	X	
	SUB CATEGORIA 3: Desempeño.	Si	No	Si	No
4	Podría comentarnos ¿Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?	X		X	
	SUB CATEGORIA 4: Revisión y Monitoreo.				
5	Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 5: Información y comunicación.				
6	Podría comentarnos ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?	X	X	X	
7	Podría comentarnos ¿Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** | ☒ | **No aplicable** | ☐ |

Apellidos y nombres del juez validador: Miguel Ángel, José

DNI: 42896086

Especialidad del validador: Contador tributarista

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
 3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

05 de ABRIL del 2025

Firma del experto informante

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos operativo de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Gestión de riesgo."

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
	SUB CATEGORIA 1: Definición la cultura deseada.	Si	No	Si	No
1	Podría detallarnos ¿Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail?, adicional a esto ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?	X		X	
	SUB CATEGORIA 2: Alineamiento de la estrategia con los objetivos.	Si	No	Si	No
2	¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?	X		X	
3	Comentemos. Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?	X		X	
	SUB CATEGORIA 3: Evaluación de los riesgos.	Si	No	Si	No
4	¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail?, adicionalmente ¿Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 4: Revisiones periódicas de riesgos.				
5	¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?	X	X	X	
	SUB CATEGORIA 5: Comunica e informa sobre la gestión de riesgos.				
6	Comentemos. ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?	X	X	X	
7	Comentemos. ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** | ☒ | **No aplicable** | ☐ |

Apellidos y nombres del juez validador: Miguel Ángel, José

DNI: 42896086

Especialidad del validador: Contador tributarista

4. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 5. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
 6. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

05 de ABRIL del 2025

Firma del experto informante

Operacionalización de categorías

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	ENTREVISTA
METODOLOGÍA COSO ERM 2017 (Categoría I)	Según COSO (2017), el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es un enfoque integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos. Su implementación está basada en cinco componentes fundamentales: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitoreo, e Información y Comunicación.	Gobierno y Cultura	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> , bajo la Metodología COSO ERM, se fundamenta en establecer una cultura organizacional que promueva la toma de decisiones basadas en la identificación y evaluación de riesgos. Esto se logra a través de la alineación estratégica de los objetivos empresariales con los riesgos propios de la industria, el seguimiento de indicadores clave de desempeño, auditorías periódicas y la implementación de sistemas de comunicación eficaces que facilitan la toma de decisiones informadas.	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	1
		Establecimiento de estrategia y de los Objetivos		Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas	2
		Desempeño		Identifica el riesgo y evalúa la gravedad de este. Implementa respuesta ante los riesgos	1
		Revisión y Monitorización		evalúa los cambios significativos. Persigue la mejora de la gestión empresarial	1
		Información, comunicación y reporte		Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	2
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Según Pérez (2019), la gestión de riesgos en una empresa consiste en la identificación, análisis y tratamiento de eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Se basa en normativas y procedimientos contables y operativos que permiten evaluar la exposición al riesgo y tomar decisiones informadas.	Definición la cultura deseada	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> implica el desarrollo de una cultura organizacional basada en la prevención y mitigación de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Se enfoca en la integración de estrategias de riesgo dentro de los procesos de toma de decisiones, la implementación de controles internos efectivos, auditorías periódicas para la evaluación continua y sistemas de comunicación que permitan a todos los niveles de la empresa estar informados sobre la gestión de riesgos y sus implicancias.	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos	1
		Alineamiento de la estrategia con los objetivos		Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización	2
		Evaluación de los riesgos		Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	1
		Revisión periódicas de riesgos		Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía	1
		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos		Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo	2

- Tercera carta a los jueces expertos

CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

22 de marzo del 2025

Señor:
Dr./Mg. *Dr. Cecilio Josep Lopez Velasco.*
Docente investigador
Presente.-

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

De nuestra consideración:

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, reconociendo su trayectoria científica lo hemos considerado como juez experto para que pueda validar los instrumentos de recolección de datos de nuestra tesis titulada: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima.

Actualmente nos encontramos en la etapa de elaboración de nuestra tesis para optar el Título de Contador Público, en la facultad Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Para cumplir con este proceso de validación, adjuntamos los documentos necesarios, esperando contar con su colaboración, toda vez que la investigación requiere estos procedimientos en el marco del rigor científico.

Adjuntamos los documentos para su proceso de validación:

- Carta solicitud
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable

Sin otro particular, agradecemos su colaboración anticipadamente.

Atentamente,



Código: 19110518
DNI: 75169113
Correo institucional:
alexandra.carbajal@unmsm.edu.pe
Teléfono: 941432711

Matriz de consistencia del objeto de estudio

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍA I	SUB-CATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	METODOLOGÍA
Problema general:	Objetivo general:	Categoría I			
¿La metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Analizar si la metodología COSO ERM 2017 aplicada en empresas del sector <i>retail</i> de Lima permite una óptima gestión de riesgos integrales	METODOLOGÍA COSO ERM 2017	Gobierno y Cultura	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.	<u>Enfoque de Investigación</u> Cualitativa <u>Diseño de Investigación</u> No experimental, transversal <u>Tipo de Investigación</u> Básico
			Establecimiento de la estrategia y de los Objetivos	Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas.	
			Desempeño	Identifica el riesgo y evalúa su gravedad.	
				Implementa respuesta ante los riesgos.	
			Revisión y Monitorización	evalúa los cambios significativos.	
				Persigue la mejora de la gestión empresarial.	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	CATEGORÍA II	Información, comunicación y reporte	Comunica información sobre riesgos.	<u>Sujeto de Estudio</u> Profesionales del sector <i>retail</i> de Lima Perú <u>Técnica</u> Análisis documental Entrevista <u>Instrumento</u> Ficha de análisis documental Guía de entrevista <u>Criterio de muestreo</u> Por conveniencia
				Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	
			Definición la cultura deseada	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos.	
			Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización.	
			Evaluación de los riesgos	Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	
			Revisión periódica de riesgos	Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía.	
¿De qué manera el componente Gobierno y Cultura, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Gobierno y Cultura, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.	GESTIÓN DE RIESGOS	Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo.	
¿De qué manera el componente Estrategia y Establecimiento de objetivos, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Estrategia y Establecimiento de Objetivos, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.				
¿De qué manera el componente Desempeño, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Desempeño, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.				
¿De qué manera el componente Revisión y Monitoreo, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Revisión y Monitoreo, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.				
¿De qué manera el componente Información y Comunicación, desarrollado bajo el enfoque COSO ERM 2017 aplicado en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima, permite una óptima gestión de riesgos integrales?	Explicar cómo el componente Información Comunicación y reporte, bajo el enfoque COSO ERM 2017, contribuye a la gestión de riesgos integrales en empresas del sector <i>Retail</i> en la ciudad de Lima.				

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Metodología COSO ERM."

N°	SUB CATEGORIA / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
		Si	No	Si	No
1	Según su experiencia profesional en el rubro ¿Cómo incluye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales? Podría detallar ¿cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
2	Podría decirnos ¿De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?	X	X	X	
3	Según su experiencia en la entidad ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
4	Podría comentarnos ¿Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa? Sumado a esto ¿Cómo determinan si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
5	Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
6	Podría comentarnos ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?	X	X	X	
7	Podría comentarnos ¿Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ No aplicable ☐
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Rafael Vazquez Juez Jorpe DNI: 25794611
 Especialidad del validador: CPA Contador en Ciencias Contables

1. Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 2. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
 3. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

22 de 03 del 2025
 Firma del experto informante

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos operativo de empresas del sector Retail Lima

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

"Gestión de riesgo."

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
		Si	No	Si	No
1	Podría detallarnos ¿Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail?, adicional a esto ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
2	¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?	X	X	X	
3	Consideremos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
4	¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail?, adicionalmente ¿Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
5	¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?	X	X	X	
		Si	No	Si	No
6	Consideremos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?	X	X	X	
7	Consideremos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?	X	X	X	

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ No aplicable ☐
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Rafael Vazquez Juez Jorpe DNI: 25794611
 Especialidad del validador: CPA Contador en Ciencias Contables

4. Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 5. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica.
 6. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
 Suficiencia: se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

22 de 03 del 2025
 Firma del experto informante

Operacionalización de categorías

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN SUBCATEGORÍAS	CARACTERÍSTICA	ENTREVISTA
METODOLOGÍA COSO ERM 2017 (Categoría I)	Según COSO (2017), el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es un enfoque integral que permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar la consecución de sus objetivos. Su implementación está basada en cinco componentes fundamentales: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitoreo, e Información y Comunicación.	Gobierno y Cultura	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> , bajo la Metodología COSO ERM, se fundamenta en establecer una cultura organizacional que promueva la toma de decisiones basadas en la identificación y evaluación de riesgos. Esto se logra a través de la alineación estratégica de los objetivos empresariales con los riesgos propios de la industria, el seguimiento de indicadores clave de desempeño, auditorías periódicas y la implementación de sistemas de comunicación eficaces que facilitan la toma de decisiones informadas.	Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	1
		Establecimiento de estrategia y de los Objetivos		Analiza el contexto empresarial y evalúa estrategias alternativas	2
		Desempeño		Identifica el riesgo y evalúa la gravedad de este. Implementa respuesta ante los riesgos	1
		Revisión y Monitorización		evalúa los cambios significativos. Persigue la mejora de la gestión empresarial	1
		Información, comunicación y reporte		Comunica información sobre riesgos. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño.	2
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Según Pérez (2019), la gestión de riesgos en una empresa consiste en la identificación, análisis y tratamiento de eventos que pueden afectar el logro de sus objetivos. Se basa en normativas y procedimientos contables y operativos que permiten evaluar la exposición al riesgo y tomar decisiones informadas.	Definición la cultura deseada	La gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> implica el desarrollo de una cultura organizacional basada en la prevención y mitigación de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Se enfoca en la integración de estrategias de riesgo dentro de los procesos de toma de decisiones, la implementación de controles internos efectivos, auditorías periódicas para la evaluación continua y sistemas de comunicación que permitan a todos los niveles de la empresa estar informados sobre la gestión de riesgos y sus implicancias.	Definir el comportamiento deseado a la que aspira la entidad relacionada a la prevención, detección y respuesta a los riesgos	1
		Alineamiento de la estrategia con los objetivos		Evaluación del alineamiento de la estrategia propuesta con los objetivos del negocio a diferentes niveles de la organización	2
		Evaluación de los riesgos		Análisis actualizado de los niveles de riesgo inherente, considerando tanto la probabilidad como el impacto.	1
		Revisiones periódicas de riesgos		Revisión periódica de factores internos y externos que pueden afectar en diferentes niveles a compañía	1
		Comunica e informa sobre la gestión de riesgos		Capacitación constante sobre la información de la gestión de riesgos a las partes interesadas impactando en la cultura de riesgo	2

Guía de entrevista:

Instrumento de recolección de datos de investigación para la obtención de grado profesional de contador público”



TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima”

ENTREVISTA

Título: Metodología COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área:

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos:

Profesión u ocupación:

Fecha:

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM 2017 en la gestión de riesgos integrales en el sector *retail* y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. METODOLOGÍA COSO ERM

1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?

Podría detallar ¿Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

2. Podría decirnos, ¿De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector *retail*?

3. Según su experiencia en la entidad, ¿Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

4. Podría comentarnos ¿Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector *retail*, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los *owners* para garantizar una evaluación precisa?

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

5. Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?

6. Podría comentarnos ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?

7. Podría comentarnos ¿Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

B. GESTIÓN DE RIESGO

1. Podría detallarnos ¿Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector *retail*?, adicional a esto ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?

2. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

3. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

4. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector *retail*?, adicionalmente ¿Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

Y con ello, ¿Qué medidas se toman para mejorar el acceso a la educación y la calidad de la enseñanza en estas áreas?

5. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

6. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

7. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

Transcripción de las entrevistas:

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 1

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Miluska Gutiérrez Zorrilla

Profesión u ocupación: Contador Público, analista de auditoria

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

1. **Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?**
Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

La cultura de riesgos parte de los altos mandos a través de diversas acciones para que toda la organización gestione y mitigue sus riesgos. Beneficia

porque nos anticipamos a futuros riesgos y ante una posible materialización estamos concientizados con planes de acción. (parr,1)

2. **Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?**

La estrategia está relacionada con el objetivo de la empresa el cual son las ganancias, continuidad del negocio siga en funcionamiento y sostenibilidad por lo que al identificar y evaluar riesgos estamos asegurando de forma razonable el cumplimiento de dichos objetivos de la empresa. (parr,2)

3. **Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?**

Se alinean de forma directa, ya que al estar concientizados y gestionar los riesgos en la oportunidad debida es más viable el cumplimiento los objetivos estratégicos de la compañía. (parr,3)

4. **Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?**

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

Los riesgos son evaluados de forma anual a través de una consultora externa. El área de Control Interno evalúa conforme a su programa si los controles mitigan los principales riesgos identificados. La evaluación lo hacen a través de testing de controles y otras pruebas medidas. (parr,4)

5. **Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?**

De forma anual se realizan evaluaciones (parr,5)

6. **Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?**

Es que las personas realmente entiendan y se concienticen en el valor de la gestión integral de riesgos , sus beneficios y lo apliquen de manera correcta. (parr,6)

7. **Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?**

Se puede integrar a través de difusión por canales de noticias en la compañía y capacitaciones, seguida de evaluaciones periódicas. También a través de KPI de cumplimiento. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 1

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Miluska Gutiérrez Zorrilla

Profesión u ocupación: Contador Público, analista de auditoría

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 1. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?**

Se mide a través de KPI, y exámenes virtuales. (parr,8)

- 2. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?**

Se garantiza cuando los objetivos de la organización están sintonizados con los objetivos de todas las áreas de las compañías a través de metas menores. (parr,9)

- 3. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?**

Se garantiza a través de reuniones ente las diversas gerencias se alineen que sus objetivos y metas estén en función a los objetivos organizacionales. (parr,10)

- 4. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación? Y con ello, ¿Qué medidas se toman para mejorar el acceso a la educación y la calidad de la enseñanza en estas áreas?**

Criterio de evaluación de riesgos lo hacen las gerencias de forma anual. (parr,11)

- 5. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?**

Se ejecutan en base a un plan interno y evaluaciones externas. Los indicadores son los KPi de cada área. (parr,12)

- 6. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?**

Las capacitaciones a las áreas y evaluaciones posteriores. (parr,13)

- 7. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?**

Los gerentes se encargan de evaluar y absolver dudas , también el área de riesgos de la empresa. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 2

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Sandra Inés Carbajal

Profesión u ocupación: Contador - Auditor

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

8. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

El compromiso de la alta gerencia en la gestión de riesgo es fundamental para que esta sea eficiente y logre mitigar, dirigir y controlar a los riesgos a la vez que logre los objetivos trazados. Su compromiso influye desde el liderazgo y el ejemplo, cuando el accionar de la alta gerencia es proactiva y establece un estándar de comportamiento que motive a los demás colaboradores a seguir el mismo enfoque, así mismo su influencia debe reflejar en que la alta gerencia debe

impulsar al resto de la compañía a que los objetivos estratégico y de los otros niveles se encuentren integrado y alineados asegurando así que se identifiquen analicen y evalúen diferentes riesgos que pueden afectar a los objetivos y estrategias y así sea la gestión de riesgos parte de las decisiones claves de la entidad. el Beneficio es que toda la organización está dirigido a lograr los objetivos de la compañía. (parr,1)

9. Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?

Al identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la estrategia o los objetivos planteados se pueden reformular dichas estrategias así mismo identificando y evaluando los riesgos de una manera proactiva podemos analizar riesgos que pueden serán más significativos o críticos por ende podremos reevaluar o reformular la estrategia a un corto o largo plazo de una manera temprano y así ser más residentes a diferentes crisis que puede pasarle a la empresa. (parr,2)

10. Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

La gestión de riesgos debe velar que los objetivos a nivel estratégico, como los de los otros niveles, el modelo sostenible, visión y misión se encuentren alineados e integrado de esta manera aseguramos que los objetivos como entidad se cumplan, y así podremos identificar , analizar y evaluar los diferentes riesgos que puedan afectar a estos objetivos a nivel operacional y estratégicas por ende efectuar diferentes medidas de mitigación y reevaluar los objetivos propuestos. (parr,3)

**11. Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?
Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?**

Al efectuar las diferentes evaluaciones preliminares de los riesgos estos deben ser aprobados por los dueños de los riesgos quienes conocen mejor de estos, si bien se puede hacer un análisis preliminar, sin embargo, la evaluación final es de las áreas. así mismo podremos determinar si estos son efectivos cuando se efectúen pruebas como rastreos, muestreos, recálculos u otros a estos donde provoquemos que el control caiga o no se ejecute como está diseñado, de esta manera podremos validar su efectividad o ineffectividad. (parr,4).

12. Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?

Los procesos de supervisión se estructuran mediante auditorías, revisiones periódicas y comités de riesgos. La madurez de la gestión de riesgos se evalúa regularmente con modelos de madurez, indicadores clave (KRI) y retroalimentación de las áreas involucradas.(parr,5)

13. Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?

Dificultad para que todos los niveles de la empresa comprendan la importancia de la gestión de riesgos, Silos entre áreas que impiden una visión integral del riesgo, Uso excesivo de términos complejos que dificultan la comprensión. Falta de liderazgo en la difusión y promoción de la gestión de riesgos. Todos de comunicación poco accesibles o atractivos para los colaboradores. (parr,6)

14. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

La información sobre gestión de riesgos se puede integrar a través de sistemas centralizados, reportes periódicos, capacitaciones y la participación de todas las áreas. Esto permite una visión unificada, facilita la toma de decisiones informadas y refuerza la cultura de riesgos en la organización. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 2

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Sandra Inés Carbajal

Profesión u ocupación: Contador - Auditor

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

8. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?

Se promueve una cultura de gestión de riesgos en el sector retail a través de capacitaciones constantes, comunicación clara de políticas y la integración del riesgo en la toma de decisiones operativas. Para evaluar su adopción, se utilizan encuestas, evaluaciones de desempeño, auditorías internas y el monitoreo de incidentes reportados. (parr,8)

9. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

La gestión de riesgos se garantiza en la estrategia empresarial a través del compromiso de la alta dirección, la integración con los objetivos estratégicos y una estructura clara de gobernanza. Se evalúa continuamente mediante indicadores clave de riesgo, auditorías y revisiones periódicas. Además, se fomenta una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos, asegurando que las decisiones estén fundamentadas en un análisis riguroso y alineadas con marcos como COSO ERM e ISO 31000. (parr,9)

10. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

Mediante las matrices de riesgos y controles, si los objetivos se encuentran integrado a nivel organizacional los riesgos que pueden afectar a estos objetivos se verán reflejados en las matrices de riesgos y controles. (parr,10)

11. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

Los riesgos en el sector retail se evalúan considerando criterios como impacto financiero, reputacional, operativo, de cumplimiento y continuidad del negocio. Se analizan la probabilidad de ocurrencia, la velocidad de materialización y la capacidad de respuesta de la organización. Los riesgos integrales se diferencian en su evaluación al abordar una visión holística, considerando interdependencias entre áreas y la exposición combinada a múltiples factores, permitiendo una gestión más estratégica y alineada con los objetivos de la empresa. (parr,11).

12. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Las revisiones periódicas de riesgos integrales se organizan a través de un plan estructurado que incluye evaluaciones regulares, auditorías internas y seguimiento de matrices de riesgos. Se ejecutan mediante comités de riesgo, análisis de tendencias y revisiones de controles para garantizar su efectividad. Los indicadores clave utilizados para el monitoreo incluyen niveles de exposición al riesgo, frecuencia de incidentes, cumplimiento normativo, efectividad de controles, pérdidas financieras relacionadas y evolución de planes de mitigación, permitiendo una respuesta proactiva para prevenir su materialización. (parr,12)

13. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

Las estrategias más efectivas incluyen capacitaciones interactivas, campañas de comunicación interna con casos reales, integración de la gestión de

riesgos en la cultura organizacional a través de liderazgo visible, uso de herramientas digitales para reforzar conocimientos y la gamificación para incentivar la participación. Además, sesiones de sensibilización personalizadas y la inclusión del tema en evaluaciones de desempeño han demostrado generar mayor compromiso y conciencia en los colaboradores. (parr,13)

14. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

La retroalimentación de los colaboradores sobre riesgos identificados se maneja a través de canales abiertos como reuniones periódicas, encuestas anónimas, buzones de sugerencias y plataformas digitales. Además, se realizan sesiones de diálogo con líderes de área para analizar los riesgos reportados y su impacto, asegurando una respuesta ágil y la implementación de mejoras. Esta retroalimentación se integra en la gestión de riesgos para fortalecer la cultura organizacional y la toma de decisiones. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 3

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Alexis Alvarado Castro

Profesión u ocupación: Auditor interno

Fecha: 27 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

El compromiso de la alta dirección es clave para establecer una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos. Su liderazgo influye en la transmisión de esta cultura a todos los niveles, asegurando que los riesgos sean considerados en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. (parr,1)

2. **Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?**

La identificación y evaluación de riesgos integrales permite anticipar amenazas y ajustar estrategias, asegurando que los objetivos organizacionales sean alcanzables. Un mapeo y gestión de riesgos adecuados minimiza imprevistos que podrían afectar el desempeño de la empresa. (parr,2)

3. **Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?**

Los objetivos estratégicos de la empresa se alinean con la gestión de riesgos a través de su asociación con riesgos específicos y procesos operativos. Esto permite que la toma de decisiones se realice información con clara sobre las amenazas y oportunidades, mejorando la resiliencia organizacional. (parr,3)

4. **Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?**

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

La evaluación de riesgos integrales en el sector retail inicia con el análisis del contexto, seguido de la identificación preliminar y la validación con los responsables de cada área. Para garantizar una evaluación precisa, se utilizan metodologías estructuradas y herramientas de control interno que permiten un seguimiento continuo. (parr,4)

5. **Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?**

Los controles implementados se evalúan mediante revisiones periódicas y medición de su efectividad en la mitigación de riesgos. La adopción de un modelo de control interno basado en riesgos permite garantizar que las medidas aplicadas sean adecuadas y ajustables según la evolución de las amenazas. (parr,5)

6. **Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?**

La supervisión de la gestión de riesgos se estructura según el nivel de riesgo identificado. Se establecerán revisiones periódicas y mecanismos de aseguramiento de controles, los cuales pueden incluir auditorías internas y evaluaciones de madurez de la gestión de riesgos en la organización. (parr,6)

7. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

Uno de los principales desafíos en la comunicación de la gestión de riesgos es asegurar que la información sea comprendida y aplicada por todos los colaboradores. Socializar la importancia de la gestión de riesgos a través de capacitaciones y estrategias de comunicación efectivas contribuye a fortalecer la cultura organizacional en esta materia. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos**Facultad de Ciencias Contables**

Entrevista N° 3

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Alexis Alvarado Castro

Profesión u ocupación: Auditor interno

Fecha: 27 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

1. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?

Para integrar la gestión de riesgos en la organización y fortalecer la cultura de riesgo, se implementan capacitaciones, simulaciones y evidencia de casos en los que una gestión adecuada ha beneficiado a otras organizaciones. Esto permite generar conciencia y compromiso en los colaboradores. (parr,8)

2. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

La cultura de gestión de riesgos se promueve mediante evaluaciones constantes de matrices de riesgos, así como la aplicación de metodologías en cada área de la empresa. De esta manera, se garantiza que la gestión de riesgos sea un proceso continuo y no una acción aislada. (parr,9)

3. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

La estrategia empresarial incluye la gestión de riesgos desde la formulación de objetivos. Para ello, se realizan evaluaciones de riesgos específicos para cada objetivo, asegurando su asociación con procesos clave y minimizando posibles impactos negativos. (parr,10)

4. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

El modelo de tres líneas de defensa es clave para garantizar la alineación de los objetivos estratégicos y operacionales con la gestión de riesgos. Este enfoque permite definir roles y responsabilidades claras en la identificación, mitigación y supervisión de riesgos en todos los niveles organizacionales. (parr,11)

5.¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Las revisiones periódicas de riesgos se organizan a través de auditorías internas y seguimiento de indicadores clave (KRI). Estos indicadores permiten monitorear de manera continua los riesgos y tomar medidas oportunas para prevenir su materialización. (parr,12)

6. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

Las estrategias de comunicación más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la gestión de riesgos incluyen simulaciones de eventos y comparativas con otras empresas. Estas acciones permiten que los colaboradores comprendan la relevancia de gestionar los riesgos y su impacto en la organización. (parr,13)

7. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

La retroalimentación sobre riesgos identificados se maneja mediante un proceso de comunicación constante entre las unidades de riesgos y auditoría. A través de informes, reuniones y monitoreos periódicos, se garantiza que la información fluya adecuadamente y se implementen medidas correctivas cuando sea necesario. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 4

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Francisco Antonio Valencia Diaz

Profesión u ocupación: Auditor

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales? Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?**

El compromiso de la alta dirección es el pilar fundamental para instaurar una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales. Cuando los líderes promueven activamente esta visión, establecen el tono desde la cima y generan un efecto cascado que impulsa la participación de todos los niveles de la organización. Esto se traduce en recursos adecuados, incentivos alineados y la integración del riesgo en la toma de decisiones estratégicas. El beneficio principal de este compromiso radica en la capacidad de anticipación y resiliencia organizacional. Una gestión de riesgos sólida permite identificar amenazas y oportunidades con mayor precisión, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la confianza de los stakeholders. Empresas con una cultura de riesgo

madura suelen tener una ventaja competitiva en entornos dinámicos y de alta incertidumbre. (parr,1)

2. Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?

En el sector retail, donde los márgenes de ganancia pueden ser ajustados y la dinámica de mercado cambia constantemente, la identificación y evaluación de riesgos integrales son clave para la planificación estratégica. Cuando mapeamos riesgos, la empresa puede formular estrategias más realistas y sostenibles. Por ejemplo, al evaluar riesgos asociados a la cadena de suministro, se pueden establecer estrategias de diversificación de proveedores. Del mismo modo, un análisis de riesgos tecnológicos puede impulsar inversiones en ciberseguridad antes de sufrir un incidente grave. Podría resumir todo en que una evaluación rigurosa de riesgos permite ajustar las estrategias empresariales para minimizar impactos negativos y capitalizar oportunidades. (parr,2)

3. Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

Según mi experiencia, el alineamiento se logra incorporando la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica. Esto implica establecer un marco de referencia donde cada objetivo estratégico tenga identificados sus riesgos clave y sus respectivos planes de mitigación. Por ejemplo, si la empresa busca expandirse a nuevas zonas geográficas, debe analizar riesgos regulatorios, sociopolíticos y de logística antes de ejecutar la estrategia. Adicionalmente, la gestión de riesgos debe integrarse en el monitoreo de KPIs, de modo que la alta dirección tenga información oportuna para tomar decisiones basadas en datos y no solo en intuición. (parr,3)

4. Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa? Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

La evaluación de riesgos en retail sigue un enfoque estructurado que parte del análisis del contexto interno y externo. Primero, se identifican los riesgos preliminares mediante análisis de datos, entrevistas con stakeholders clave y benchmarking con el sector. Luego, estos riesgos son validados con los owners de cada proceso para garantizar que reflejan la realidad operativa de la empresa. Para determinar la efectividad de los controles implementados, se utilizan metodologías como pruebas de estrés, revisiones de auditoría interna y KPIs y

KRIs. Además, se realizan autoevaluaciones periódicas y simulacros para validar su respuesta ante eventos inesperados. Si un control no mitiga el riesgo dentro del nivel de tolerancia definido, debe ser ajustado o complementado con medidas adicionales. (parr,4)

5. **Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?**

Los procesos de supervisión en gestión de riesgos suelen estructurarse en tres líneas de defensa: la primera línea son las áreas operativas responsables de identificar y gestionar riesgos en su día a día. La segunda tiene la función de riesgo y cumplimiento, que supervisa y brinda asesoría en la implementación de controles. La tercera línea es la auditoría interna, que evalúa la efectividad del sistema de gestión de riesgos. La madurez de la gestión de riesgos se evalúa periódicamente a través de herramientas como modelos de madurez (CMMI, COSO ERM), autoevaluaciones y auditorías externas. La frecuencia depende del nivel de exposición al riesgo de la empresa, pero en general, se recomienda al menos una evaluación formal anual con seguimiento trimestral de hallazgos críticos. (parr,5)

6. **Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?**

Uno de los principales desafíos que he experimentado es transformar información técnica y compleja en mensajes claros y accionables para diferentes niveles de la organización. Muchas veces, los colaboradores perciben la gestión de riesgos como algo burocrático y desconectado de sus funciones diarias. Otro reto es lograr que la información fluya de manera eficiente entre las áreas operativas y la alta dirección. Si la comunicación es fragmentada o reactiva, se pierde la oportunidad de gestionar los riesgos de manera proactiva. Para superar estos desafíos, es clave utilizar herramientas de visualización de datos, reportes ejecutivos con insights clave y promover una comunicación bidireccional a través de capacitaciones. (parr,6)

7. **Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?**

La integración efectiva de la gestión de riesgos se logra alineándola con los procesos clave de la empresa, como planificación estratégica, presupuestos, control interno y auditoría. También es esencial que los riesgos sean parte del tablero de control de la organización y que cada nivel jerárquico tenga claridad sobre sus responsabilidades en la gestión de riesgos. Para fortalecer la cultura de riesgo, se deben implementar programas de sensibilización, incentivos alineados con una gestión prudente y promover un enfoque de "riesgo como oportunidad". Las empresas más avanzadas en esta materia han integrado modelos de analítica predictiva y monitoreo continuo de riesgos, lo que permite tomar decisiones basadas en datos y no solo en percepciones subjetivas. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N° 4

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Francisco Antonio Valencia Diaz

Profesión u ocupación: Auditor

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 1. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?**

Promover una cultura de gestión de riesgos en retail requiere un enfoque estructurado y continuo. Esto comienza con el liderazgo de la alta dirección, que debe comunicar constantemente la importancia del riesgo en la toma de decisiones. Además, se implementan programas de formación específicos, campañas de concientización y se integran prácticas de gestión de riesgos en los procesos operativos y estratégicos. Para evaluar la adopción de esta cultura, utilizamos encuestas de percepción de riesgos, evaluaciones de cumplimiento, indicadores de participación en capacitaciones y el análisis de incidentes reportados. También es clave el seguimiento de las autoevaluaciones de riesgos realizadas por los colaboradores, lo que nos permite medir su involucramiento y compromiso con la gestión de riesgos. (parr,8)

2. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

Para garantizar que la gestión de riesgos forme parte del análisis estratégico, se implementa un marco de gestión basado en metodologías como COSO ERM o ISO 31000. Antes de definir la estrategia, se realiza un análisis de riesgos a nivel corporativo, considerando factores internos y externos que pueden afectar los objetivos. Además, la gestión de riesgos participa activamente en la planificación estratégica, proporcionando escenarios de riesgo y recomendaciones para mitigarlos. La inclusión de riesgos clave en los KPIs estratégicos y en los reportes a la alta dirección refuerza la integración de la gestión de riesgos en la toma de decisiones. (parr,9)

3. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

El alineamiento se logra a través de un proceso de validación estructurado. Antes de implementar la estrategia, realizamos un mapeo de riesgos estratégicos y operacionales para identificar posibles impactos. Estos riesgos se asignan a dueños específicos dentro de la organización, asegurando que cada área sea responsable de mitigar sus riesgos asociados. Además, utilizamos herramientas como mapas de calor y matrices de riesgo para visualizar los impactos potenciales en los diferentes niveles organizacionales. Los riesgos identificados se integran en los planes operacionales y se establecen controles específicos para garantizar su monitoreo continuo. (parr,10)

4. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

En el sector retail, los riesgos se evalúan con base en criterios como probabilidad de ocurrencia, impacto financiero, impacto en la reputación, cumplimiento normativo y efectos en la continuidad operativa. También se consideran tendencias del mercado, riesgos tecnológicos y cambios en el comportamiento del consumidor. Los riesgos integrales se diferencian en el proceso de evaluación según su naturaleza: estratégicos, operacionales, financieros, de cumplimiento. Cada uno se gestiona con metodologías específicas para asegurar una evaluación precisa y alineada con la estrategia de la empresa. (parr,11)

5. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Las revisiones periódicas de riesgos se organizan bajo un calendario anual, con revisiones trimestrales y ajustes según la evolución del entorno. Estas revisiones incluyen talleres de actualización de riesgos con los dueños de procesos, análisis de tendencias y validaciones con la alta dirección. Entre los indicadores clave utilizados para monitoreo recomendando medir la frecuencia e impacto de incidentes reportados, la tasa de cumplimiento de controles clave, las

tendencias en quejas y reclamos de clientes, el desempeño de la cadena de suministro (retrasos, quiebres de stock, etc.), igualmente el índice de madurez en gestión de riesgos. (parr,12)

6. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

En mi experiencia, las estrategias de comunicación más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la gestión de riesgos combinan educación, claridad y ejemplos prácticos. La presentación de casos reales es clave para mostrar las consecuencias de una mala gestión del riesgo, mientras que la gamificación, a través de simulaciones y desafíos interactivos, facilita el aprendizaje. Además, el liderazgo visible de la alta dirección, con mensajes constantes sobre la importancia de los riesgos, refuerza su integración en la cultura organizacional. Las capacitaciones adaptadas por nivel de responsabilidad y los canales de comunicación bidireccionales permiten que los colaboradores participen activamente, planteen dudas y reporten riesgo. (parr,13)

7. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

La retroalimentación de los colaboradores sobre los riesgos identificados y su impacto en la empresa se maneja a través de canales de denuncia confidenciales, encuestas y capacitaciones o talleres periódicos. Estos mecanismos permiten evaluar la percepción de riesgos y mejorar los controles. Además, las reuniones de revisión con áreas operativas facilitan la validación de riesgos en el día a día y permiten ajustes estratégicos, promoviendo así una cultura de gestión proactiva y transparente. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°5

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Paola Espinoza Soiffer

Profesión u ocupación: Ciencias Contables y Financieras - Analista de Auditoría Interna

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?**

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

El liderazgo de la alta dirección es un factor clave en la construcción de una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos como un elemento central de su estrategia de negocio. El compromiso de la alta dirección permite desarrollar una cultura organizacional donde la gestión de riesgos sea parte del ADN de la empresa. Esto permite mejorar la toma de decisiones estratégicas. (parr,1)

2. Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?

La identificación y evaluación de riesgos integrales permiten alinear estrategias, optimizar decisiones, fortalecer resiliencia, mejorar cumplimiento normativo, proteger rentabilidad y potenciar la experiencia del cliente. (parr,2)

3. Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

Los objetivos estratégicos se alinean con la gestión de riesgos integrales al identificar amenazas y oportunidades, optimizar recursos, mejorar resiliencia operativa y garantizar decisiones informadas, equilibrando riesgo y rendimiento. (parr,3)

4. Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa? Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

Los riesgos integrales se evalúan mediante el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con owners, garantizando precisión en su evaluación. La efectividad de los controles implementados se determina a través de monitoreo continuo, pruebas de diseño y operación, auditorías internas e indicadores clave de riesgo. Esto permite mitigar adecuadamente los riesgos identificados, alineando la gestión de riesgos con los objetivos estratégicos y asegurando resiliencia operativa y sostenibilidad empresarial. (parr,4)

5. Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?

Los procesos de supervisión incluyen monitoreo continuo, auditorías y revisiones independientes. La madurez de la gestión de riesgos se evalúa periódicamente mediante autoevaluaciones, métricas clave y comparaciones con mejores prácticas, garantizando efectividad y alineación. (parr,5)

6. Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?

Los principales desafíos incluyen falta de claridad en el mensaje, resistencia al cambio, barreras organizacionales, acceso limitado a datos relevantes y comunicación inefectiva entre áreas. Superarlos requiere transparencia, canales adecuados, reportes estructurados y una cultura de riesgos alineada con COSO ERM 2017. (parr,6)

7. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

La integración de información sobre gestión de riesgos requiere reportes estructurados, comunicación transversal, capacitación constante y tecnología para análisis de datos. Alineando riesgos con estrategias, promoviendo transparencia y estableciendo indicadores clave, se fortalece la toma de decisiones y la cultura organizacional. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°5

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Paola Espinoza Soiffer

Profesión u ocupación: Ciencias Contables y Financieras - Analista de Auditoría Interna

Fecha: 26 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

8. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?

Se promueve mediante liderazgo comprometido, capacitación, comunicación efectiva y reconocimiento de buenas prácticas. Para evaluar la adopción, se usan encuestas, auditorías y monitoreo de incidentes a fin de fortalecer la cultura de gestión de riesgos. (parr,8)

9. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

Se garantiza integrando riesgos en la planificación estratégica, estableciendo indicadores clave, realizando evaluaciones periódicas y asegurando el compromiso de la alta dirección, alineando decisiones para fortalecer resiliencia y sostenibilidad. (parr,9)

10. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

La gestión de riesgos garantiza alineación mediante análisis de riesgos estratégicos, establecimiento de indicadores clave, validación con líderes, comunicación transversal y monitoreo continuo. Esto asegura integración en todos los niveles, fortaleciendo la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. (parr,10)

11. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

Los criterios incluyen probabilidad, impacto financiero, reputacional, regulatorio y operacional. Los riesgos integrales se diferencian según su alcance, interdependencia y efectos a largo plazo. (parr,11)

12. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Las revisiones periódicas incluyen auditorías, autoevaluaciones y monitoreo continuo, asegurando alineación con objetivos estratégicos. Se utilizan indicadores clave como frecuencia de incidentes, exposición financiera, cumplimiento normativo y desviaciones operativas. Esto permite identificar tendencias, ajustar controles y prevenir riesgos. (parr,12)

13. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

Capacitación interactiva, comunicación clara desde la alta dirección y campañas internas. (parr,13)

14. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

Mediante encuestas, reuniones. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°6

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Gianella Andrea de la Torre Jiménez

Profesión u ocupación: Analista de riesgo y compliance

Fecha: 22 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?**

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

El compromiso de la alta dirección influye en la toma de decisiones al priorizar los temas importantes de la organización, además de que los colaboradores interiorizan la importancia de la gestión de riesgos. El beneficio que tiene la organización es que se identifican los riesgos que afectan a los

objetivos principales de la empresa y se implementan controles o planes de acción para mitigar los riesgos. (parr,1)

2. **Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?**

La identificación y evaluación de riesgos en el sector retail permiten anticipar amenazas y ajustar estrategias, optimizando recursos y tomando decisiones informadas para alcanzar los objetivos y mantener la competitividad. (parr,2)

3. **Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?**

Al identificar los riesgos que afectan los objetivos estratégicos de la empresa, se priorizan aquellos aspectos que necesitan mayor atención para mitigar los riesgos y se identifican también los aspectos en los que la organización está madura. De esta forma al tomar decisiones se toma en cuenta esta priorización. (parr,3)

4. **Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?**

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

Los riesgos se evalúan de acuerdo con los criterios de probabilidad e impacto establecidos por la organización . Para determinar si los controles son efectivos se realizan evaluaciones periódicas en la cual se evalúan muestras de los controles para verificar si realmente mitigan los riesgos o si hay algo que mejorar. (parr,4)

5. **Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?**

La eficacia de los riesgos se realiza de forma periódica a través de evaluaciones de los controles. La frecuencia para medir la madurez en gestión de riesgos lo determina la organización, esta puede variar de 1-2 años dependiendo del contexto de la organización. (parr,5)

6. **Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?**

Los principales desafíos son la falta de cultura de gestión de riesgos, el uso de un lenguaje técnico poco accesible, la resistencia al cambio, la desconexión entre áreas, la ausencia de canales efectivos, la necesidad de actualización constante y el poco compromiso de la alta dirección. (parr,6)

7. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

Para integrar la gestión de riesgos en la organización, es clave fomentar una cultura de riesgo con capacitaciones, comunicación clara y el compromiso de la alta dirección. Además, se deben establecer canales efectivos, promover la colaboración entre áreas y vincular la gestión de riesgos con la toma de decisiones estratégicas y operativas. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°6

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Gianella Andrea de la Torre Jiménez

Profesión u ocupación: Analista de riesgo y compliance

Fecha: 22 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 8. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?**

En retail, se promueve una cultura de gestión de riesgos con capacitación, comunicación clara, liderazgo comprometido y procesos integrados. Para evaluar su adopción, se usan encuestas, auditorías, reportes de incidentes y análisis de participación en medidas preventivas.
(parr,8)

9. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

La gestión de riesgos se integra en la estrategia empresarial mediante su inclusión en la planificación, evaluaciones constantes, herramientas de monitoreo y una cultura de prevención, con el compromiso de la alta dirección y decisiones basadas en datos. (parr,9)

10. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

Antes de implementar la estrategia, la gestión de riesgos asegura la alineación de objetivos con evaluaciones, análisis de impacto, participación de áreas, monitoreo y comunicación efectiva, con supervisión y ajustes de la alta dirección. (parr,10)

11. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

En retail, los riesgos se evalúan según impacto financiero, operatividad, seguridad, normativas y reputación. Los riesgos integrales se diferencian al considerar múltiples áreas y su impacto, mientras que los operacionales son más específicos y de corto plazo. (parr,11)

12. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Las revisiones de riesgos integrales se realizan con auditorías, comités y análisis de datos. Se monitorean con indicadores como número de incidentes, cumplimiento normativo, pérdidas financieras, tiempo de respuesta y protocolos de seguridad. (parr,12)

13. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

Las estrategias más efectivas incluyen capacitaciones, campañas internas, casos reales, desayunos, talleres, comunicación accesible e incentivos para reforzar la cultura de prevención. (parr,13)

14. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

La retroalimentación se gestiona con encuestas, reuniones y canales digitales, para mejorar estrategias y fortalecer la prevención. (parr,14)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos**Facultad de Ciencias Contables**

Entrevista N°7

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Francisco Eduardo Garay Miranda

Profesión u ocupación: Contador / Oficial de Riesgos y Cumplimiento

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

La alta dirección es la que crea la cultura, si ellos no están involucrados, lo más probable es que la cultura no exista o no se haya implementado adecuadamente. (parr,1)

2. Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?

Al identificar y evaluar riesgos estamos asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados. Mitigando de manera sistemática y ordenada (evaluando la probabilidad e impacto de cada evento que podría ocurrir) todos los riesgos que podrían afectar a nuestra estrategia. (parr,2)

3. Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

Participando en la formulación de la estrategia, el área de Riesgos debe trabajar muy de la mano de la Gerencia General o el área de estrategia e involucrarse desde la formulación de ésta (con todos los aspectos y metodologías que puedan utilizarse). Asimismo, se alinea más aun cuando identifica los principales riesgos que puedan afectar a la misma. (parr,3)

4. Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

La evaluación de los riesgos se debe hacer principalmente de la data que se pueda tener de los eventos identificados, si no se contará con data, se debe trabajar muy de la mano de las áreas operativas ponderando toda la experiencia de los colaboradores acerca de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los eventos que puedan realizarse. Para asegurar una adecuada implementación de controles se deben de evaluar los mismos realizando evaluaciones de control, existen distintas metodologías para esto, una de ellas podría ser el CSA que permite que cada dueño de proceso pueda evaluar sus controles en diseño y eficacia. (parr,4)

5. Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?

La supervisión de la gestión de riesgos debe recaer sobre la gerencia y ellos puede establecer comités de riesgos para poder supervisar la gestión. La frecuencia va a depender del giro del negocio, mientras más cambiante el entorno la frecuencia debe ser mayor. Supongamos para el sector retail podría ser cada 3 meses. (parr,5)

6. Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?

Uno de los principales desafíos en la gestión de riesgos es poder llegar a concientizar a la gerencia sobre su participación y responsabilidad en la misma. Si ellos logran entender eso, la gestión de riesgos pasa a un nivel de madurez distinto. (parr,6)

7. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

Una forma de integrar a la gestión de riesgos en la gestión de la compañía es hacerla parte de los directorios, si las compañías toman decisiones basadas en riesgos, será una organización que ya es madura y ha podido fortalecer su gestión de riesgos. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°7

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Francisco Eduardo Garay Miranda

Profesión u ocupación: Contador / Oficial de Riesgos y Cumplimiento

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 8. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?**

Lo principal es tener una gerencia comprometida el famoso Tone at the Top. Esto es crucial, además tener políticas de GIR claras y espacios de capacitación y sensibilización son clave para promover una cultura de GIR. La gestión de riesgos puede ser medida con evaluaciones del clima organizacional de la empresa, las

evaluaciones de desempeño, KPIs y auditorías internas entre otras. Toda medición que la compañía haga puede ser usada ya que afecta a un objetivo por lo tanto a un riesgo. (parr,8)

9. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

Además de incluir la GIR en la estrategia. se debe de usar en el día a día, mejor dicho, en la toma de decisiones. (parr,9)

10. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

Es importante tener políticas claras en GIR y definir un apetito y tolerancia al riesgo esto ayuda a tener alineado e integrados todos los niveles de la organización. (parr,10)

11. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

Los principales criterios sería los Financieros(ventas ingresos), Operacionales y Reputacionales(imagen marca). Los riesgos integrales pueden afectar a varios procesos a la vez a diferencia de otros riesgos más específicos. (parr,11)

12. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Como se mencionó anteriormente se puede hacer a través de los resultados financieros del negocio KPIs Dashboard y toda evaluación que tenga la empresa. La periodicidad dependerá de cada contexto. Adicionalmente, Auditoría Interna puede hacer evaluaciones que ayuden a monitorear la GIR. (parr,12)

13. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

La mejor comunicación es la que se puede hacer clara y concisa y mejor si es a un público específico. Para esto se debe trabajar en políticas sencillas que permitan que toda la organización pueda entender los conceptos. además la gerencia es clave para la difusión de todo esto. (parr,13)

14. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

En nuestro caso se hace en talleres de riesgo, donde se escucha y pregunta sobre los nuevos riesgos y su impacto, pero pueden existir muchos espacios de contacto con los colaboradores ya que la gestión de riesgos debe ser parte del día a día de la compañía. (parr,14).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°8

“METODOLOGÍA COSO ERM”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Cristian Kevin Ojeda Daga

Profesión u ocupación: Contador Público - Auditor Senior

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 1. Según su experiencia profesional en el rubro ¿ Cómo influye el compromiso de la alta dirección en la creación de una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales?**

Podría detallar ¿ Cómo beneficia a la organización este compromiso en la gestión de riesgos integrales?

El compromiso de la Alta Dirección es fundamental para una correcta cultura organizacional, en la cual debe tener premisas como: i) Asignación de

recursos necesarios para implementar y mantener un sistema efectivo de gestión de riesgos, ii) Establecer Políticas y lineamientos necesarios para un correcto funcionamiento de la gestión de riesgos, iii) Difundir en la organización la importancia que tiene la gestión de riesgos y iv) La gestión de riesgos debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización.

Respecto a los beneficios a la organización sería:

- Ayuda a proteger y aumentar el valor en la organización del minimizar pérdidas potenciales
- Se fomenta una cultura de responsabilidad y propiedad entre los colaboradores de la compañía.
- La organización se vuelve más resiliente ante eventos adversos, ya que está mejor preparada para identificar, evaluar y mitigar riesgos. (parr,1)

2. Podría decirnos, ¿ De qué manera la identificación y evaluación de riesgos integrales afectan la formulación de estrategias y el logro de objetivos en empresas del sector retail?

Permitirá formular estrategias más adaptables y seguras, en el cual se priorice iniciativas con menor riesgo, reducción de pérdidas, cumplir con las normativas aplicables y tomar mejores decisiones. Todo ello ayudará a la organización a alcanzar los objetivos trazados y ganar confianza de los usuarios internos y externos. (parr,2)

3. Según su experiencia en la entidad, ¿ Cómo se alinean los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión de riesgos integrales para garantizar una toma de decisiones efectiva?

Considero que se logra mediante la identificación y evaluación de riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos, la incorporación de la gestión de riesgos en la planificación estratégica para anticipar y mitigar posibles impactos, el monitoreo continuo de los riesgos y el ajuste de las estrategias según sea necesario, y la comunicación efectiva para asegurar que todos los niveles de la organización comprendan los riesgos y las estrategias para gestionarlos. Esto garantiza decisiones más informadas y alineadas con los objetivos de la empresa. (parr,3)

4. Podría comentarnos ¿ Cómo se evalúan los riesgos integrales en empresas del sector retail, considerando el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con los owners para garantizar una evaluación precisa?

Sumado a esto, ¿Cómo determinar si los controles implementados son efectivos y adecuados para mitigar los riesgos integrales identificados?

En mi experiencia, la evaluación de riesgos se realiza mediante el análisis del contexto, donde se examinan factores internos y externos que pueden influir en la empresa, como el entorno económico, regulaciones y tendencias del mercado. Luego, se lleva a cabo una identificación preliminar de los riesgos potenciales en todas las áreas de la empresa, incluyendo operaciones, finanzas y cumplimiento normativo. Finalmente, los riesgos identificados se validan con los

responsables de cada área para asegurar una evaluación precisa y completa. Respecto a los controles implementados, considero que para determinar la efectividad de los controles implementados, se realizan auditorías internas y revisiones periódicas para evaluar la eficacia de los controles. Además, se monitorean los controles de manera continua para asegurar que sigan siendo efectivos y se ajusten a los cambios en el entorno. (parr,4)

5. Podría comentarnos ¿Cómo se estructuran los procesos de supervisión para garantizar la eficacia de la gestión de riesgos integrales? Y ¿Con qué frecuencia y con qué mecanismo se evalúa la madurez de la gestión de riesgos integral en las organizaciones para asegurar su efectividad y razonabilidad?

Se estructuran mediante la implementación de políticas sencillas (claras para todo el personal) , auditorías internas periódicas, y la creación de comités de riesgos que supervisan y revisan continuamente los controles y procedimientos. La madurez se evalúa regularmente, generalmente de forma anual, utilizando modelos de madurez como COSO ERM e ISO 310003. Estos modelos permiten identificar brechas y mejorar la capacidad de respuesta ante amenazas. (parr,5)

6. Podría comentarnos ¿ Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de información relacionada con la gestión de riesgos integrales dentro de la empresa?

Hablar de gestión de riesgos integrables a todo nivel de la compañía de por sí ya es complejo y vendría a ser el desafío más importante por la complejidad de la información, que puede ser técnica y difícil de entender; Adicionalmente los otros desafíos que considero son las barreras culturales que dificultan la aceptación y comprensión; la falta de transparencia que puede llevar a malentendidos; la resistencia al cambio por parte de los empleados; y la desconexión entre la alta dirección y los empleados, que puede impedir una gestión de riesgos efectiva. (parr,6)

7. Podría comentarnos ¿ Cómo se puede integrar la información sobre gestión de riesgos integrales en toda la organización para fortalecer la toma de decisiones y la cultura de riesgo?

Considero que la creación de un sistema centralizado que permita el acceso a datos relevantes en tiempo real, la formación continua de los empleados en prácticas de gestión de riesgos, y la comunicación sencilla y constante desde la alta dirección. Además, es crucial incorporar la gestión de riesgos en los procesos diarios y asegurar que todos los niveles de la organización comprendan su importancia. Esto fortalece la toma de decisiones y fomenta una cultura de riesgo proactiva y colaborativa. (parr,7)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Facultad de Ciencias Contables

Entrevista N°8

“Gestión de riesgo”

Título: Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales de empresas del sector Retail Lima

Área: Contabilidad y Auditoría

Presentación:

Para la recolección de la información aplicaremos la técnica de entrevista semiestructurada que tendrá una duración de 30 minutos aproximadamente, asimismo, hago de su conocimiento, que toda información que usted provea se mantendrá en absoluta reserva y no será publicada en ningún medio, ya que la investigación cumple con los protocolos éticos de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente aquellos orientados a salvaguardar, según el artículo 137° del estatuto que establece que la universidad promueve una conducta ética y responsable del investigador, respecto a su persona y la institución. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración totalmente voluntaria, si desea puede culminarla en cualquier momento.

Nombres y Apellidos: Cristian Kevin Ojeda Daga

Profesión u ocupación: Contador Público - Auditor Senior

Fecha: 28 de marzo

Objetivo de la investigación:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Metodología COSO ERM en la gestión de riesgos integrales en el sector retail y contribuir al desarrollo de mi tesis. Sus respuestas serán confidenciales y exclusivas para este análisis.

De acuerdo con su consentimiento, usted acepta colaborar con la investigación.

A. Preguntas de desarrollo

- 8. Podría detallarnos ¿ Cómo se promueve una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos en el sector retail ?, adicional a esto ¿ Qué mecanismos utiliza la empresa para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada?**

La implementación de políticas claras y/o sencillas de entender y realizar capacitaciones continuas, adicionalmente, fomentar la comunicación abierta sobre

la importancia de la gestión de riesgos. Para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada, se utilizan auditoría internas, encuestas de clima organizacional, y revisiones periódicas de desempeño. (parr,8)

9. ¿Cómo se garantiza que la estrategia empresarial incluya en su análisis a la gestión de riesgos?

Para garantizar que la estrategia empresarial incluya la gestión de riesgos, se identifican y evalúan los riesgos potenciales, se desarrollan estrategias de mitigación, y se integran en la planificación estratégica. Además, se realiza un monitoreo y revisión continua para adaptarse a cambios en el entorno, asegurando que las decisiones consideren los riesgos de manera efectiva. (parr,9)

10. Coméntenos: Antes de implementar la estrategia de la compañía, ¿Cómo garantiza la gestión de riesgos que los objetivos estratégicos y operacionales estén alineados e integrados en todos los niveles de la organización?

Considero que es mediante la identificación y evaluación de riesgos en cada nivel de la organización, la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica, y la comunicación clara y constante de los riesgos y estrategias a todos los niveles. (parr,10)

11. ¿Cuáles son los principales criterios utilizados para evaluar los riesgos que podrían impactar las operaciones del sector retail ?, adicionalmente ¿ Cómo se diferencian los riesgos integrales en su proceso de evaluación?

1)Identificación de riesgos potenciales en todas las áreas del negocio. 2) Análisis de impacto y la probabilidad de ocurrencia. 3) Priorización de riesgos según su criticidad. Estos criterios permiten a las empresas enfocarse en los riesgos más críticos y desarrollar estrategias de mitigación adecuadas. Para diferenciar los riesgos debe considerar los factores financieros, operativos, legales y ambientales. Este enfoque asegura que todos los aspectos de la organización sean evaluados y gestionados de manera coherente y efectiva. (parr,11)

12. ¿Cómo se organizan y ejecutan las revisiones periódicas de riesgos integrales en su empresa?, adicionalmente ¿Qué indicadores clave se utilizan para monitorear periódicamente los diferentes riesgos, de esta manera prevenir su materialización?

Con políticas claras, relevamiento de los procesos realizado por el área de riesgos, auditorías internas periódicas, y la creación de comités de riesgos que supervisan y revisan continuamente los controles y procedimientos. (parr,12)

13. Coméntenos, ¿Qué estrategias de comunicación han resultado más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la gestión de riesgos?

Definitivamente tiene que ser mensajes claros y directos, la capacitación continua en gestión de riesgos, y la transparencia en la comunicación de riesgos y medidas preventivas. (parr,13)

14. Coméntenos, ¿Cómo se maneja la retroalimentación de los colaboradores respecto a los riesgos identificados y su impacto en la empresa?

Con reuniones periódicas y sesiones de feedback constructivo. (parr,14)

IV. Codificación de sujetos informantes:

137

Categorías	Subcategorías	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8
METODOLOGÍA COSO ERM (Categoría 1)	Gobierno y Cultura	La cultura de riesgos parte de los altos mandos a través de diversas acciones para que toda la organización gestione y mitigue sus riesgos. Beneficia porque nos anticipamos a futuros riesgos y ante una posible materialización estamos concientizados con planes de acción. (parr,1)	El compromiso de la alta gerencia en la gestión de riesgo es fundamental para que esta sea eficiente y logre mitigar, dirigir y controlar a los riesgos a la vez que logre los objetivos trazados. Su compromiso influye desde el liderazgo y el ejemplo, cuando el accionar de la alta gerencia es proactiva y establece un estándar de comportamiento que motive a los demás colaboradores a seguir el mismo enfoque, así mismo su influencia debe reflejar en que la alta gerencia debe impulsar al resto de la compañía a que los objetivos estratégico y de los otros niveles se encuentren integrado y alineados	El compromiso de la alta dirección es clave para establecer una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos. Su liderazgo influye en la transmisión de esta cultura a todos los niveles, asegurando que los riesgos sean considerados en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. (parr,1)	El compromiso de la alta dirección es el pilar fundamental para instaurar una cultura organizacional orientada a la gestión de riesgos integrales. Cuando los líderes promueven activamente esta visión, establecen el tono desde la cima y generan un efecto cascado que impulsa la participación de todos los niveles de la organización. Esto se traduce en recursos adecuados, incentivos alineados y la integración del riesgo en la toma de decisiones estratégicas. El beneficio principal de este compromiso radica en la capacidad	El liderazgo de la alta dirección es un factor clave en la construcción de una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos como un elemento central de su estrategia de negocio. El compromiso de la alta dirección permite desarrollar una cultura organizacional donde la gestión de riesgos sea parte del ADN de la empresa. Esto permite mejorar la toma de decisiones	El compromiso de la alta dirección influye en la toma de decisiones al priorizar los temas importantes de la organización, además de que los colaboradores interiorizan la importancia de la gestión de riesgos. El beneficio que tiene la organización es que se identifican los riesgos que afectan a los objetivos principales de la empresa y se implementan controles o planes de acción para mitigar los riesgos. (parr,1)	La alta dirección es la que crea la cultura, si ellos no están involucrados, lo más probable es que la cultura no exista o no se haya implementado adecuadamente. (parr,1)	El compromiso de la alta dirección es fundamental para una concreta cultura organizacional en la cual debe tener premisas como: i) Asignación de recursos necesarios para implementar y mantener un sistema efectivo de gestión de riesgos, ii) Establecer Políticas y lineamientos necesarios para un correcto funcionamiento de la gestión de riesgos, iii) Difundir en la organización la importancia que tiene la gestión de riesgos y iv) La gestión de riesgos debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización. Respecto a los beneficios a la organización sería: - Ayuda a proteger y aumentar el valor en la organización del minimizar pérdidas potenciales - Se fomenta una cultura de responsabilidad y propiedad

			asegurando así que se identifiquen analicen y evalúen diferentes riesgos que pueden afectar a los objetivos y estrategias y así sea la gestión de riesgos parte de las decisiones claves de la entidad. el Beneficio es que toda la organización está dirigido a lograr los objetivos de la compañía. (parr,1)		de anticipación y resiliencia organizacional. Una gestión de riesgos sólida permite identificar amenazas y oportunidades con mayor precisión, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la confianza de los stakeholders. Empresas con una cultura de riesgo madura suelen tener una ventaja competitiva en entornos dinámicos y de alta incertidumbre.	estratégicas. (parr,1)			entre los colaboradores de la compañía. - La organización se vuelve más resiliente ante eventos adversos, ya que está mejor preparada para identificar, evaluar y mitigar riesgos. (parr,1)
	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La estrategia está relacionada con el objetivo de la empresa el cual son las ganancias, continuidad del negocio siga en funcionamiento y	Al identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar a la estrategia o los objetivos planteados se pueden reformular dichas estrategias así mismo identificando y evaluando los riesgos de	La identificación y evaluación de riesgos integrales permite anticipar amenazas y ajustar estrategias, asegurando que los objetivos	En el sector retail, donde los márgenes de ganancia pueden ser ajustados y la dinámica de mercado cambia constantemente, la identificación y evaluación de riesgos	La identificación y evaluación de riesgos integrales permiten alinear estrategias, optimizar decisiones, fortalecer	La identificación y evaluación de riesgos en el sector retail permiten anticipar amenazas y ajustar estrategias, optimizando recursos y tomando decisiones	Al identificar y evaluar riesgos estamos asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados. Mitigando de manera sistemática y ordenada (evaluando la	Permitirá formular estrategias más adaptables y seguras, en el cual se priorice iniciativas con menor riesgo, reducción de pérdidas, cumplir con las normativas aplicables y tomar mejores decisiones. Todo ello ayudará a la organización a

		sostenibilidad por lo que al identificar y evaluar riesgos estamos asegurando de forma razonable el cumplimiento de dichos objetivos de la empresa. (parr,2). Se alinean de forma directa, ya que al estar concientizados y gestionar los riesgos en la oportunidad debida es más viable el cumplimiento los objetivos estratégicos de la compañía. (parr,3)	una manera proactiva podemos analizar riesgos que pueden ser más significativos o críticos por ende podremos reevaluar o reformular la estrategia a un corto o largo plazo de una manera temprano y así ser más residentes a diferentes crisis que puede pasarle a la empresa. (parr,2) La gestión de riesgos debe velar que los objetivos a nivel estratégico, como los de los otros niveles, el modelo sostenible, visión y misión se encuentren alineados e integrado de esta manera aseguramos que los objetivos como entidad se cumplan, y así podremos identificar ,	organizacionales sean alcanzables. Un mapeo y gestión de riesgos adecuados minimiza imprevistos que podrían afectar el desempeño de la empresa. (parr,2) Los objetivos estratégicos de la empresa se alinean con la gestión de riesgos a través de su asociación con riesgos específicos y procesos operativos. Esto permite que la toma de decisiones se realice información con clara sobre las amenazas y oportunidades, mejorando la	integrales son clave para la planificación estratégica. Cuando mapeamos riesgos, la empresa puede formular estrategias más realistas y sostenibles. Por ejemplo, al evaluar riesgos asociados a la cadena de suministro, se pueden establecer estrategias de diversificación de proveedores. Del mismo modo, un análisis de riesgos tecnológicos puede impulsar inversiones en ciberseguridad antes de sufrir un incidente grave. Podría resumir todo en que una evaluación rigurosa de riesgos permite ajustar las estrategias	resiliencia, mejorar cumplimiento normativo, proteger rentabilidad y potenciar la experiencia del cliente. (parr,2) Los objetivos estratégicos se alinean con la gestión de riesgos integrales al identificar amenazas y oportunidades, optimizar recursos, mejorar resiliencia operativa y garantizar decisiones informadas, equilibrando	informadas para alcanzar los objetivos y mantener la competitividad. (parr,2) Al identificar los riesgos que afectan los objetivos estratégicos de la empresa, se priorizan aquellos aspectos que necesitan mayor atención para mitigar los riesgos y se identifican también los aspectos en los que la organización está madura. De esta forma al tomar decisiones se toma en cuenta está priorización. (parr,3)	probabilidad e impacto de cada evento que podría ocurrir) todos los riesgos que podrían afectar a nuestra estrategia. (parr,2) Participando en la formulación de la estrategia, el área de Riesgos debe trabajar muy de la mano de la Gerencia General o el área de estrategia e involucrarse desde la formulación de está(con todos los aspectos y metodologías que puedan utilizarse). Asimismo, se alinea más aun cuando identifica los principales riesgos que puedan afectar a la misma. (parr,3)	alcanzar los objetivos trazados y ganar confianza de los usuarios internos y externos. (parr,2) Considero que se logra mediante la identificación y evaluación de riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos, la incorporación de la gestión de riesgos en la planificación estratégica para anticipar y mitigar posibles impactos, el monitoreo continuo de los riesgos y el ajuste de las estrategias según sea necesario, y la comunicación efectiva para asegurar que todos los niveles de la organización comprendan los riesgos y las estrategias para gestionarlos. Esto garantiza alineadas con los objetivos de la empresa. (parr,3)
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

			analizar y evaluar los diferentes riesgos que puedan afectar a estos objetivos a nivel operacional y estratégicas por ende efectuar diferentes medidas de mitigación y reevaluar los objetivos propuestos. (parr,3)	resiliencia organizacional. (parr,3)	empresariales para minimizar impactos negativos y capitalizar oportunidades. (parr,2) Según mi experiencia, el alineamiento se logra incorporando la gestión de riesgos en el proceso de planificación estratégica. Esto implica establecer un marco de referencia donde cada objetivo estratégico tenga identificados sus riesgos clave y sus respectivos planes de mitigación. Por ejemplo, si la empresa busca expandirse a nuevas zonas geográficas, debe analizar riesgos regulatorios, sociopolíticos y de	riesgo y rendimiento. (parr,3)			
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

					logística antes de ejecutar la estrategia. Adicionalmente, la gestión de riesgos debe integrarse en el monitoreo de KPIs, de modo que la alta dirección tenga información oportuna para tomar decisiones basadas en datos y no solo en intuición. (parr,3)				
	Desempeño	Los riesgos son evaluados de forma anual a través de una consultora externa. El área de Control Interno evalúa conforme a su programa si los controles mitigan los principales riesgos identificados. La evaluación lo hacen a través de testing de	Al efectuar las diferentes evaluaciones preliminares de los riesgos deben ser aprobados por los dueños de los riesgos quienes conocen mejor de estos, si bien se puede hacer un análisis preliminar, sin embargo, la evaluación final es de las áreas. así mismo podremos determinar si estos son efectivos cuando se	La evaluación de riesgos integrales en el sector retail inicia con el análisis del contexto, seguido de la identificación preliminar y la validación con los responsables de cada área. Para garantizar una evaluación precisa, se utilizan metodologías	La evaluación de riesgos en retail sigue un enfoque estructurado que parte del análisis del contexto interno y externo. Primero, se identifican los riesgos preliminares mediante análisis de datos, entrevistas con stakeholders clave y benchmarking con el	Los riesgos integrales se evalúan mediante el análisis del contexto, la identificación preliminar y la validación con owners, garantizando precisión en su evaluación. La efectividad de los	Los riesgos se evalúan de acuerdo con los criterios de probabilidad e impacto establecidos por la organización . Para determinar si los controles son efectivos se realizan evaluaciones periódicas en la cual se evalúan muestras de los controles para	La evaluación de los riesgos se debe hacer principalmente de la data que se pueda tener de los eventos identificados, si no se contará con data, se debe trabajar muy de la mano de las áreas operativas ponderando toda la experiencia de los colaboradores acerca de la	En mi experiencia, la evaluación de riesgos se realiza mediante el análisis del contexto, donde se examinan factores internos y externos que pueden influir en la empresa, como el entorno económico, regulaciones y tendencias del mercado. Luego, se lleva a cabo una identificación preliminar de los riesgos potenciales en todas las áreas de la empresa, incluyendo operaciones,

		controles y otras pruebas medidas. (parr,4)	efectúen pruebas como rastreos, muestreos, recálculos u otros a estos donde provoquemos que el control caiga o no se ejecute como está diseñado, de esta manera podremos validar su efectividad o ineffectividad. (parr,4)	estructuradas y herramientas de control interno que permiten un seguimiento continuo. (parr,4)	sector. Luego, estos riesgos son validados con los owners de cada proceso para garantizar que reflejan la realidad operativa de la empresa. Para determinar la efectividad de los controles implementados, se utilizan metodologías como pruebas de estrés, revisiones de auditoría interna y KPIs y KRIs. Además, se realizan autoevaluaciones periódicas y simulacros para validar su respuesta ante eventos inesperados. Si un control no mitiga el riesgo dentro del nivel de tolerancia definido, debe ser ajustado o	controles implementados se determina a través de monitoreo continuo, pruebas de diseño y operación, auditorías internas e indicadores clave de riesgo. Esto permite mitigar adecuadamente los riesgos identificados, alineando la gestión de riesgos con los objetivos estratégicos y asegurando resiliencia operativa y sostenibilidad empresarial. (parr,4)	verificar si realmente mitigan los controles o si hay algo que mejorar. (parr,4)	probabilidad de ocurrencia y el impacto en los eventos que puedan realizarse. Para asegurar una adecuada implementación de controles se deben de evaluar los mismos realizando evaluaciones de control, existen distintas metodologías para esto, una de ellas podría ser el CSA que permite que cada dueño de proceso pueda evaluar sus controles en diseño y eficacia. (parr,4)	finanzas y cumplimiento normativo. Finalmente, los riesgos identificados se validan con los responsables de cada área para asegurar una evaluación precisa y completa. Respecto a los controles implementados, considero que para determinar la efectividad de los controles implementados, se realizan auditorías internas y revisiones periódicas para evaluar la eficacia de los controles. Además, se monitorean los controles de manera continua para asegurar que sigan siendo efectivos y se ajusten a los cambios en el entorno. (parr,4)
--	--	--	---	---	---	--	---	--	--

					complementado con medidas adicionales. (parr,4)				
	Revisión y Monitorización	De forma anual se realizan evaluaciones (parr,5)	Los procesos de supervisión se estructuran mediante auditorías, revisiones periódicas y comités de riesgos. La madurez de la gestión de riesgos se evalúa regularmente con modelos de madurez, indicadores clave (KRI) y retroalimentación de las áreas involucradas.(parr,5)	Los controles implementados se evalúan mediante revisiones periódicas y medición de su efectividad en la mitigación de riesgos. La adopción de un modelo de control interno basado en riesgos permite garantizar que las medidas aplicadas sean adecuadas y ajustables según la evolución de las amenazas. (parr,5)	Los procesos de supervisión en gestión de riesgos suelen estructurarse en tres líneas de defensa: la primera línea son las áreas operativas responsables de identificar y gestionar riesgos en su día a día. La segunda tiene la función de riesgo y cumplimiento, que supervisa y brinda asesoría en la implementación de controles. La tercera línea es la auditoría interna, que evalúa la efectividad del sistema de gestión de riesgos. La madurez de la gestión de riesgos se	Los procesos de supervisión incluyen monitoreo continuo, auditorías y revisiones independientes. La madurez de la gestión de riesgos se evalúa periódicamente mediante autoevaluaciones, métricas clave y comparaciones con mejores prácticas, garantizando efectividad y alineación. (parr,5)	La eficacia de los riesgos se realiza de forma periódica a través de evaluaciones de los controles. La frecuencia para medir la madurez en gestión de riesgos lo determina la organización, esta puede variar de 1-2 años dependiendo del contexto de la organización. (parr,5)	La supervisión de la gestión de riesgos debe recaer sobre la gerencia y ellos puede establecer comités de riesgos para poder supervisar la gestión. La frecuencia va a depender del giro del negocio, mientras más cambiante el entorno la frecuencia debe ser mayor. Supongamos para el sector retail podría ser cada 3 meses. (parr,5)	Se estructuran mediante la implementación de políticas sencillas (claras para todo el personal) , auditorías internas periódicas, y la creación de comités de riesgos que supervisan y revisan continuamente los controles y procedimientos. La madurez se evalúa regularmente, generalmente de forma anual, utilizando modelos de madurez como COSO ERM e ISO 31003. Estos modelos permiten identificar brechas y mejorar la capacidad de respuesta ante amenazas. (parr,5)

					evalúa periódicamente a través de herramientas como modelos de madurez (CMMI, COSO ERM), autoevaluaciones y auditorías externas. La frecuencia depende del nivel de exposición al riesgo de la empresa, pero en general, se recomienda al menos una evaluación formal anual con seguimiento trimestral de hallazgos críticos. (parr,5)				
	Información, comunicación y reporte	Es que las personas realmente entiendan y se concienticen en el valor de la gestión integral de riesgos , sus beneficios y lo apliquen de manera correcta. (parr,6) Se puede integrar a través de difusión por	Dificultad para que todos los niveles de la empresa comprendan la importancia de la gestión de riesgos, Silos entre áreas que impiden una visión integral del riesgo, Uso excesivo de términos complejos que dificultan la comprensión. Falta de	La supervisión de la gestión de riesgos se estructura según el nivel de riesgo identificado. Se establecerán revisiones periódicas y mecanismos de aseguramiento de controles, los cuales	Uno de los principales desafíos que he experimentado es transformar información técnica y compleja en mensajes claros y accionables para diferentes niveles de la organización. Muchas veces, los	Los principales desafíos incluyen falta de claridad en el mensaje, resistencia al cambio, barreras organizacionales, acceso limitado a datos relevantes y comunicación	Los principales desafíos son la falta de cultura de gestión de riesgos, el uso de un lenguaje técnico poco accesible, la resistencia al cambio, la desconexión entre áreas, la ausencia de canales efectivos, la	Uno de los principales desafíos en la gestión de riesgos es poder llegar a concientizar a la gerencia sobre su participación y responsabilidad en la misma. Si ellos logran entender eso, la gestión de riesgos pasa	Hablar de gestión de riesgos integrables a todo nivel de la compañía de por sí ya es complejo y vendría a ser el desafío más importante por la complejidad de la información, que puede ser técnica y difícil de entender; Adicionalmente los otros desafíos que considero son las barreras culturales que

		canales de noticias en la compañía y capacitaciones, seguida de evaluaciones periódicas. También a través de KPI de cumplimiento. (parr,7)	liderazgo en la difusión y promoción de la gestión de riesgos. Todos de comunicación poco accesibles o atractivos para los colaboradores. (parr,6) La información sobre gestión de riesgos se puede integrar a través de sistemas centralizados, reportes periódicos, capacitaciones y la participación activa de todas las áreas. Esto permite una visión unificada, facilita la toma de decisiones informadas y refuerza la cultura de riesgos en la organización. (parr,7)	pueden incluir auditorías internas y evaluaciones de madurez de la gestión de riesgos en la organización. (parr,6) Uno de los principales desafíos en la comunicación de la gestión de riesgos es asegurar que la información sea comprendida y aplicada por todos los colaboradores. Socializar la importancia de la gestión de riesgos a través de capacitaciones y estrategias de comunicación efectivas contribuye a fortalecer la	colaboradores perciben la gestión de riesgos como algo burocrático y desconectado de sus funciones diarias. Otro reto es lograr que la información fluya de manera eficiente entre las áreas operativas y la alta dirección. Si la comunicación es fragmentada o reactiva, se pierde la oportunidad de gestionar los riesgos de manera proactiva. Para superar estos desafíos, es clave utilizar herramientas de visualización de datos, reportes ejecutivos con insights clave y promover una comunicación bidireccional a través	inefectiva entre áreas. Superarlos requiere transparencia, canales adecuados, reportes estructurados y una cultura de riesgos alineada con COSO ERM 2017. (parr,6) La integración de información sobre gestión de riesgos requiere reportes estructurados, comunicación transversal, capacitación constante y tecnología para análisis de datos. Alineando riesgos con estrategias, promoviendo	necesidad de actualización constante y el poco compromiso de la alta dirección. (parr,6) Para integrar la gestión de riesgos en la organización, es clave fomentar una cultura de riesgo con capacitaciones, comunicación clara y el compromiso de la alta dirección. Además, se deben establecer canales efectivos, promover la colaboración entre áreas y vincular la gestión de riesgos con la toma de decisiones estratégicas y operativas. (parr,7)	a un nivel de madurez distinto. (parr,6) Una forma de integrar a la gestión de riesgos en la gestión de la compañía es hacerla parte de los directorios, si las compañías toman decisiones basadas en riesgos, será una organización que ya es madura y ha podido fortalecer su gestión de riesgos. (parr,7)	dificultan la aceptación y comprensión; la falta de transparencia que puede llevar a malentendidos; la resistencia al cambio por parte de los empleados; y la desconexión entre la alta dirección y los empleados, que puede impedir una gestión de riesgos efectiva. (parr,6) Considero que la creación de un sistema centralizado que permita el acceso a datos relevantes en tiempo real, la formación continua de los empleados en prácticas de gestión de riesgos, y la comunicación sencilla y constante desde la alta dirección. Además, es crucial incorporar la gestión de riesgos en los procesos diarios y asegurar que todos los niveles de la organización comprendan su importancia. Esto fortalece la toma de decisiones y fomenta
--	--	--	--	---	--	--	---	---	--

				cultura organizacional en esta materia. (parr,7)	de capacitaciones. (parr,6) La integración efectiva de la gestión de riesgos se logra alineándola con los procesos clave de la empresa, como planificación estratégica, presupuestos, control interno y auditoría. También es esencial que los riesgos sean parte del tablero de control de la organización y que cada nivel jerárquico tenga claridad sobre sus responsabilidades en la gestión de riesgos. Para fortalecer la cultura de riesgo, se deben implementar programas de sensibilización, incentivos alineados	transparencia y estableciendo indicadores clave, se fortalece la toma de decisiones y la cultura organizacional. (parr,7)		una cultura de riesgo proactiva y colaborativa. (parr,7)
--	--	--	--	---	--	--	--	---

					con una gestión prudente y promover un enfoque de "riesgo como oportunidad". Las empresas más avanzadas en esta materia han integrado modelos de analítica predictiva y monitoreo continuo de riesgos, lo que permite tomar decisiones basadas en datos y no solo en percepciones subjetivas. (parr,7)				
GESTIÓN DE RIESGOS (Categoría II)	Definición la cultura deseada	Se mide a través de KPI, y exámenes virtuales. (parr,8)	Se promueve una cultura de gestión de riesgos en el sector retail a través de capacitaciones constantes, comunicación clara de políticas y la integración del riesgo en la toma de decisiones operativas. Para evaluar su adopción, se utilizan encuestas, evaluaciones	Para integrar la gestión de riesgos en la organización y fortalecer la cultura de riesgo, se implementan capacitaciones, simulaciones y evidencia de casos en los que una gestión adecuada ha	Promover una cultura de gestión de riesgos en retail requiere un enfoque estructurado y continuo. Esto comienza con el liderazgo de la alta dirección, que debe comunicar constantemente la importancia del riesgo	Se promueve mediante liderazgo comprometido, capacitación, comunicación efectiva y reconocimiento de buenas prácticas. Para evaluar la adopción, se usan	En retail, se promueve una cultura de gestión de riesgos con capacitación, comunicación clara, liderazgo comprometido y procesos integrados. Para evaluar su adopción, se usan encuestas, auditorías,	Lo principal es tener una gerencia comprometida el famoso Tone at the Top. Esto es crucial, además tener políticas de GIR claras y espacios de capacitación y sensibilización son clave para promover	La implementación de políticas claras y/o sencillas de entender y realizar capacitaciones continuas, adicionalmente, fomentar la comunicación abierta sobre la importancia de la gestión de riesgos. Para evaluar si los colaboradores adoptan la cultura de gestión de riesgos deseada, se utilizan auditoría internas, encuestas de

			de desempeño, auditorías internas y el monitoreo de incidentes reportados. (parr,8)	beneficiado a otras organizaciones. Esto permite generar conciencia y compromiso en los colaboradores. (parr,8)	en la toma de decisiones. Además, se implementan programas de formación específicos, campañas de concientización y se integran prácticas de gestión de riesgos en los procesos operativos y estratégicos. Para evaluar la adopción de esta cultura, utilizamos encuestas de percepción de riesgos, evaluaciones de cumplimiento, indicadores de participación en capacitaciones y el análisis de incidentes reportados. También es clave el seguimiento de las autoevaluaciones de riesgos realizadas por los colaboradores,	encuestas, auditorías y monitoreo de incidentes a fin de fortalecer la cultura de gestión de riesgos. (parr,8)	reportes de incidentes y análisis de participación en medidas preventivas. (parr,8)	una cultura de GIR. La gestión de riesgos puede ser medida con evaluaciones del clima organizacional de la empresa, las evaluaciones de desempeño, KPIs y auditorías internas entre otras. Toda medición que la compañía haga puede ser usada ya que afecta a un objetivo por lo tanto a un riesgo. (parr,8)	clima organizacional, y revisiones periódicas de desempeño. (parr,8)
--	--	--	---	---	--	--	---	--	--

					lo que nos permite medir su involucramiento y compromiso con la gestión de riesgos. (parr,8)				
	Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Se garantiza cuando los objetivos de la organización están sintonizados con los objetivos de todas las áreas de las compañías a través de metas menores. (parr,9) Se garantiza a través de reuniones ente las diversas gerencias se alineen que sus objetivos y metas estén en función a los objetivos organizacionales. (parr,10)	La gestión de riesgos se garantiza en la estrategia empresarial a través del compromiso de la alta dirección, la integración con los objetivos estratégicos y una estructura clara de gobernanza. Se evalúa continuamente mediante indicadores clave de riesgo, auditorías y revisiones periódicas. Además, se fomenta una cultura organizacional que valore la gestión de riesgos, asegurando que las decisiones estén fundamentadas en un análisis riguroso y	La cultura de gestión de riesgos se promueve mediante evaluaciones constantes de matrices de riesgos, así como la aplicación de metodologías en cada área de la empresa. De esta manera, se garantiza que la gestión de riesgos sea un proceso continuo y no una acción aislada. (parr,9) La estrategia empresarial incluye la gestión de riesgos	Para garantizar que la gestión de riesgos forme parte del análisis estratégico, se implementa un marco de gestión basado en metodologías como COSO ERM o ISO 31000. Antes de definir la estrategia, se realiza un análisis de riesgos a nivel corporativo, considerando factores internos y externos que pueden afectar los objetivos. Además, la gestión de riesgos participa activamente en la planificación	Se garantiza integrando riesgos en la planificación estratégica, estableciendo indicadores clave, realizando evaluaciones periódicas y asegurando el compromiso de la alta dirección, alineando decisiones para fortalecer resiliencia y sostenibilidad. (parr,9) La gestión de riesgos garantiza	La gestión de riesgos se integra en la estrategia empresarial mediante su inclusión en la planificación, evaluaciones constantes, herramientas de monitoreo y una cultura de prevención, con el compromiso de la alta dirección y decisiones basadas en datos. (parr,9) Antes de implementar la estrategia, la gestión de riesgos asegura la alineación de objetivos con evaluaciones, análisis	Además de incluir la GIR en la estrategia, se debe de usar en el día a día, mejor dicho, en la toma de decisiones. (parr,9) Es importante tener políticas claras en GIR y definir un apetito y tolerancia al riesgo esto ayuda a tener alineado e integrados todos los niveles de la organización. (parr,10)	Para garantizar que la estrategia empresarial incluya la gestión de riesgos, se identifican y evalúan los riesgos potenciales, se desarrollan estrategias de mitigación, y se integran en la planificación estratégica. Además, se realiza un monitoreo y revisión continua para adaptarse a cambios en el entorno, asegurando que las decisiones consideren los riesgos de manera efectiva. (parr,9) Considero que es mediante la identificación y evaluación de riesgos en cada nivel de la organización, la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica, y la

			alineadas con marcos como COSO ERM e ISO 31000. (parr,9) Mediante las matrices de riesgos y controles, si los objetivos se encuentran integrado a nivel organizacional los riesgos que pueden afectar a estos objetivos se verán reflejados en las matrices de riesgos y controles. (parr,10)	desde la formulación de objetivos. Para ello, se realizan evaluaciones de riesgos específicos para cada objetivo, asegurando su asociación con procesos clave y minimizando posibles impactos negativos. (parr,10)	estratégica, proporcionando escenarios de riesgo y recomendaciones para mitigarlos. La inclusión de riesgos clave en los KPIs estratégicos y en los reportes a la alta dirección refuerza la integración de la gestión de riesgos en la toma de decisiones. (parr,9) El alineamiento se logra a través de un proceso de validación estructurado. Antes de implementar la estrategia, realizamos un mapeo de riesgos estratégicos y operacionales para identificar posibles impactos. Estos riesgos se asignan a dueños	alineación mediante análisis de riesgos estratégicos, establecimiento de indicadores clave, validación con líderes, comunicación transversal y monitoreo continuo. Esto asegura integración en todos los niveles, fortaleciendo la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. (parr,10)	de impacto, participación de áreas, monitoreo y comunicación efectiva, con supervisión y ajustes de la alta dirección. (parr,10)		comunicación clara y constante de los riesgos y estrategias a todos los niveles. (parr,10)
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

					específicos dentro de la organización, asegurando que cada área sea responsable de mitigar sus riesgos asociados. Además, utilizamos herramientas como mapas de calor y matrices de riesgo para visualizar los impactos potenciales en los diferentes niveles organizacionales. Los riesgos identificados se integran en los planes operacionales y se establecen controles específicos para garantizar su monitoreo continuo. (parr,10)				
	Evaluación de los riesgos	Criterio de evaluación de riesgos lo hacen las gerencias de forma anual. (parr,11)	Los riesgos se evalúan considerando criterios como impacto financiero, reputacional, operativo,	El modelo de tres líneas de defensa es clave para garantizar la alineación de los	En el sector retail, los riesgos se evalúan con base en criterios como probabilidad de	Los criterios incluyen probabilidad, impacto	En retail, los riesgos se evalúan según impacto financiero, operatividad,	Los principales criterios sería los Financieros(ventas ingresos),	1)Identificación de riesgos potenciales en todas las áreas del negocio. 2) Análisis de impacto y la probabilidad de

			de cumplimiento y continuidad del negocio. Se analizan la probabilidad de ocurrencia, la velocidad de materialización y la capacidad de respuesta de la organización. Los riesgos integrales se diferencian en su evaluación al abordar una visión holística, considerando interdependencias entre áreas y la exposición combinada a múltiples factores, permitiendo una gestión más estratégica y alineada con los objetivos de la empresa. (parr,11)	objetivos estratégicos y operacionales con la gestión de riesgos. Este enfoque permite definir roles y responsabilidades claras en la identificación, mitigación y supervisión de riesgos en todos los niveles organizacionales. (parr,11)	ocurrencia, impacto financiero, impacto en la reputación, cumplimiento normativo y efectos en la continuidad operativa. También se consideran tendencias del mercado, riesgos tecnológicos y cambios en el comportamiento del consumidor. Los riesgos integrales se diferencian en el proceso de evaluación según su naturaleza: estratégicos, operacionales, financieros, de cumplimiento. Cada uno se gestiona con metodologías específicas para asegurar una evaluación precisa y alineada con la	financiero, reputacional, regulatorio y operacional. Los riesgos integrales se diferencian según su alcance, interdependencia y efectos a largo plazo. (parr,11)	seguridad, normativas y reputación. Los riesgos integrales se diferencian al considerar múltiples áreas y su impacto, mientras que los operacionales son más específicos y de corto plazo. (parr,11)	Operacionales y Reputacionales(imagen marca). Los riesgos integrales pueden afectar a varios procesos a la vez a diferencia de otros riesgos más específicos. (parr,11)	ocurrencia. 3) Priorización de riesgos según su criticidad. Estos criterios permiten a las empresas enfocarse en los riesgos más críticos y desarrollar estrategias de mitigación adecuadas. Para diferenciar los riesgos debe considerar los factores financieros, operativos, legales y ambientales. Este enfoque asegura que todos los aspectos de la organización sean evaluados y gestionados de manera coherente y efectiva. (parr,11)
--	--	--	---	---	---	---	---	--	---

					estrategia de la empresa. (parr,11)				
	Revisiones periódicas de riesgos	Se ejecutan en base a un plan interno y evaluaciones externas. Los indicadores son los KPi de cada área. (parr,12)	Las revisiones periódicas de riesgos integrales se organizan a través de un plan estructurado que incluye evaluaciones regulares, auditorías internas y seguimiento de matrices de riesgos. Se ejecutan mediante comités de riesgo, análisis de tendencias y revisiones de controles para garantizar su efectividad. Los indicadores clave utilizados para el monitoreo incluyen niveles de exposición al riesgo, frecuencia de incidentes, cumplimiento normativo, efectividad de controles, pérdidas financieras relacionadas y	Las revisiones periódicas de riesgos se organizan a través de auditorías internas y seguimiento de indicadores clave (KRI). Estos indicadores permiten monitorear de manera continua los riesgos y tomar medidas oportunas para prevenir su materialización. (parr,12)	Las revisiones periódicas de riesgos se organizan bajo un calendario anual, con revisiones trimestrales y ajustes según la evolución del entorno. Estas revisiones incluyen talleres de actualización de riesgos con los dueños de procesos, análisis de tendencias y validaciones con la alta dirección. Entre los indicadores clave utilizados para monitoreo recomendando medir la frecuencia e impacto de incidentes reportados, la tasa de cumplimiento de controles clave, las	Las revisiones periódicas incluyen auditorías, autoevaluaciones y monitoreo continuo, asegurando alineación con objetivos estratégicos. Se utilizan indicadores clave como frecuencia de incidentes, exposición financiera, cumplimiento normativo y desviaciones operativas. Esto permite identificar tendencias, ajustar	de datos. Se monitorean con indicadores como número de incidentes, cumplimiento normativo, pérdidas financieras, tiempo de respuesta y protocolos de seguridad. (parr,12)	Como se mencionó anteriormente se puede hacer a través de los resultados financieros del negocio KPIs Dashboard y toda evaluación que tenga la empresa. La periodicidad dependerá de cada contexto. Adicionalmente, Auditoría Interna puede hacer evaluaciones que ayuden a monitorear la GIR. (parr,12)	Con políticas claras, relevamiento de los procesos realizado por el área de riesgos, auditorías internas periódicas, y la creación de comités de riesgos que su pervisan y revisan continuamente los controles y procedimientos. (parr,12)

			evolución de planes de mitigación, permitiendo una respuesta proactiva para prevenir su materialización. (parr,12)		tendencias en quejas y reclamos de clientes, el desempeño de la cadena de suministro (retrasos, quiebres de stock, etc.), igualmente el índice de madurez en gestión de riesgos. (parr,12)	controles y prevenir riesgos. (parr,12)			
	Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	las capacitaciones a las áreas y evaluaciones posteriores. (parr,13) Los gerentes se encargan de evaluar y absolver dudas , también el área de riesgos de la empresa. (parr,14)	Las estrategias más efectivas incluyen capacitaciones interactivas, campañas de comunicación interna con casos reales, integración de la gestión de riesgos en la cultura organizacional a través de liderazgo visible, uso de herramientas digitales para reforzar conocimientos y la gamificación para incentivar la participación. Además, sesiones de	Las estrategias de comunicación más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la gestión de riesgos incluyen simulaciones de eventos y comparativas con otras empresas. Estas acciones permiten que los colaboradores comprendan la relevancia de gestionar los riesgos	En mi experiencia, las estrategias de comunicación más efectivas para sensibilizar a los colaboradores sobre la gestión de riesgos combinan educación, claridad y ejemplos prácticos. La presentación de casos reales es clave para mostrar las consecuencias de una mala gestión del riesgo, mientras que la gamificación, a través	Capacitación interactiva, comunicación clara desde la alta dirección y campañas internas. (parr,13) Mediante encuestas, reuniones. (parr,14)	Las estrategias más efectivas incluyen capacitaciones, campañas internas, casos reales, desayunos, talleres, comunicación accesible e incentivos para reforzar la cultura de prevención. (parr,13) La retroalimentación se gestiona con encuestas, reuniones y canales digitales, para mejorar estrategias y	La mejor comunicación es la que se puede hacer clara y concisa y mejor si es a un público específico. Para esto se debe trabajar en políticas sencillas que permitan que toda la organización pueda entender los conceptos. además, la gerencia es clave para la difusión de todo esto. (parr,13)	Definitivamente tiene que ser mensajes claros y directos, la capacitación continua en gestión de riesgos, y la transparencia en la comunicación de riesgos y medidas preventivas. (parr,13) Con reuniones periódicas y sesiones de feedback constructivo. (parr,14)

			sensibilización personalizadas y la inclusión del tema en evaluaciones de desempeño han demostrado generar mayor compromiso y conciencia en los colaboradores. (parr,13) La retroalimentación de los colaboradores sobre riesgos identificados se maneja a través de canales abiertos como reuniones periódicas, encuestas anónimas, buzones de sugerencias y plataformas digitales. Además, se realizan sesiones de diálogo con líderes de área para analizar los riesgos reportados y su impacto, asegurando una respuesta ágil y la implementación de mejoras. Esta	y su impacto en la organización. (parr,13) La retroalimentación sobre riesgos identificados se maneja mediante un proceso de comunicación constante entre las unidades de riesgos y auditoría. A través de informes, reuniones y monitoreos periódicos, se garantiza que la información fluya adecuadamente y se implementen medidas correctivas cuando sea necesario. (parr,14)	de simulaciones y desafíos interactivos, facilita el aprendizaje. Además, el liderazgo visible de la alta dirección, con mensajes constantes sobre la importancia de los riesgos, refuerza su integración en la cultura organizacional. Las capacitaciones adaptadas por nivel de responsabilidad y los canales de comunicación bidireccionales permiten que los colaboradores participen activamente, planteen dudas y reporten riesgo. (parr,13) La retroalimentación de los colaboradores sobre los riesgos		fortalecer la prevención. (parr,14)	En nuestro caso se hace en talleres de riesgo, donde se escucha y pregunta sobre los nuevos riesgos y su impacto, pero pueden existir muchos espacios de contacto con los colaboradores ya que la gestión de riesgos debe ser parte del día a día de la compañía. (parr,14)	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			retroalimentación se integra en la gestión de riesgos para fortalecer la cultura organizacional y la toma de decisiones. (parr,14)		identificados y su impacto en la empresa se maneja a través de canales de denuncia confidenciales, encuestas y capacitaciones o talleres periódicos. Estos mecanismos permiten evaluar la percepción de riesgos y mejorar los controles. Además, las reuniones de revisión con áreas operativas facilitan la validación de riesgos en el día a día y permiten ajustes estratégicos, promoviendo así una cultura de gestión proactiva y transparente. (parr,14)				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

V. Resumen de las entrevistas realizadas.

METODOLOGÍA COSO ERM 2017	GESTIÓN DE RIESGO
Los participantes señalaron que, si bien se conoce de manera general la existencia del modelo, su aplicación dentro de las empresas del sector <i>retail</i> es aún limitada o parcial. Destacaron que los cinco componentes: Gobierno y Cultura, Estrategia y Establecimiento de Objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización, Información, Comunicación y reporte, no suelen estar implementados de forma estructurada, sino que se aplican en función de las necesidades puntuales del negocio, principalmente durante procesos de auditoría o ante situaciones críticas. Asimismo, mencionaron que el componente más visible es el relacionado a la Revisión y Monitoreo, dado que muchas empresas realizan revisiones periódicas, pero estas no siempre se integran al resto de los procesos de gestión del riesgo. Con respecto al componente de Gobierno y Cultura, los entrevistados manifestaron que la cultura de riesgo aún no se encuentra correctamente desarrollada en las organizaciones y que muchas decisiones se toman de manera reactiva, más que desde una planificación estratégica basada en riesgo. Además, algunos profesionales señalaron que el modelo COSO ERM se percibe como complejo y de difícil aplicación práctica en el día a día operativo, lo que genera resistencia para su adopción total. De forma reiterada, se mencionó que falta una mayor articulación entre áreas y un mayor liderazgo de la alta dirección para impulsar su implementación integral. En conjunto, las respuestas evidenciaron que, aunque se reconoce el valor de la metodología, su aplicación en las empresas del sector <i>retail</i> de Lima se da de manera fragmentada, sin un compromiso consolidado que permita integrar todos sus componentes como parte de la estrategia organizacional	Los participantes coincidieron en que las empresas del sector <i>retail</i> reconocen la importancia de gestionar adecuadamente sus riesgos, pero afirmaron que muchas veces este proceso se ejecuta de manera intuitiva o informal, sin una estructura claramente definida. Señalaron que, si bien existen procedimientos internos, estos no siempre responden a una planificación estratégica ni están alineados a marcos técnicos como la norma ISO 31000 o el propio COSO ERM. Varios entrevistados manifestaron que la gestión de riesgos está muy ligada al cumplimiento normativo y operativo, especialmente en lo que respecta a auditorías internas, prevención de pérdidas o manejo de inventario, pero que no siempre se considera como un proceso transversal que involucre a todas las áreas. En relación con la cultura de riesgo, se indicó que esta aún se encuentra en construcción, pues no todas las empresas han logrado que sus colaboradores comprendan su rol dentro del sistema de control interno y de prevención. Finalmente, algunos participantes resaltaron que la comunicación interna sobre los riesgos es limitada y, en muchos casos, se restringe a los niveles más altos de la organización, sin llegar adecuadamente a las áreas operativas. En resumen, las opiniones recabadas revelan que la gestión de riesgos en el sector <i>retail</i> aún enfrenta desafíos importantes relacionados con la formalización de procesos, la cultura organizacional y la integración del riesgo como parte de la estrategia empresarial

VI. Ficha de Análisis Documental

Categorías	Subcategorías	COSO ERM 2017	ISO 31000	MARCO INTEGRADO DE Control .Interno
METODOLOGÍA COSO ERM 2017	Gobierno y Cultura	La gobernanza marca el tono de la organización, reforzando la importancia de la gestión de riesgos empresariales y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura se relaciona con los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad.		Es la base del control interno. Proporciona la disciplina y estructura que impactan a la calidad de todo el control interno. Influye en la definición de los objetivos y la constitución de las actividades de control
	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	La gestión de riesgos empresariales, la estrategia y el establecimiento de objetivos trabajan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito de riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos empresariales ponen la estrategia en práctica y sirven como base para identificar, evaluar y responder al riesgo.		Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, la Administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas.
	Desempeño	Es necesario identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos comerciales. Los riesgos se priorizan según su gravedad en el contexto de la tolerancia al riesgo. Luego, la organización selecciona las respuestas a los riesgos y adopta una visión de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se informan a las partes interesadas clave en materia de riesgos		Son las acciones que establece la Administración mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos en el control interno, lo cual incluye los sistemas de información institucional.
	Revisión y Monitorización	Al revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien están funcionando los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo y a la luz de cambios sustanciales, y qué revisiones son necesarias.		La supervisión del control interno permite evaluar la calidad del desempeño en el tiempo y asegura que los resultados de las auditorías y de otras revisiones se atiendan con prontitud. Las acciones correctivas son un complemento necesario para las actividades de control, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.
	Información, comunicación y Reporte	La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtención y compartición de la información necesaria, tanto de fuentes		La Administración utiliza información de calidad para respaldar el control interno. La información y comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos institución

		internas como externas, que fluye hacia arriba, hacia abajo y a través de toda la organización.		ales. La Administración requiere tener acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos.
GESTIÓN DE RIESGOS	Definición la cultura deseada	La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura deseada de la entidad.	La gestión del riesgo considera los contextos externo e interno de la organización, incluido el comportamiento humano y los factores culturales.	
	Alineamiento de la estrategia con los objetivos	Alineación de la estrategia y los objetivos del negocio con la misión, la visión y los valores fundamentales establecidos por la entidad.	La gestión del riesgo es iterativa y asiste a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas.	
	Evaluación de los riesgos	La organización revisa el desempeño de la entidad y considera el riesgo	La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo. La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Se debería utilizar la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario	
	Revisiones periódicas de riesgos	Todas las organizaciones necesitan establecer una estrategia y ajustarla periódicamente	El propósito del seguimiento y la revisión es asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados debería ser una parte	

			planificada del proceso de la gestión del riesgo, con responsabilidades claramente definidas.	
	Comunica e informa sobre la gestión de riesgos	La organización utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión de riesgos empresariales.	El propósito de la comunicación e información es asistir a las partes interesadas pertinentes a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas. La comunicación busca promover la toma de conciencia	