

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL
EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P.**

Presentado por:

BR., KIMBERLY ROJAS C.I: V- 28.190.345

BR., ROBERTO VALLADARES C.I: V- 27.803.180

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL
EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P.**

Trabajo Especial de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

BR., KIMBERLY ROJAS C.I: V- 28.190.345

BR., ROBERTO VALLADARES C.I: V- 27.803.180

TUTOR

PROF. YACKELINE GONZALEZ

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis agradecimientos a todas las personas que han hecho posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradezco a mi madre, a quien le debo todo. Gracias por su amor, paciencia y motivación constante. Su fe en mí ha sido una fuente de inspiración y fortaleza en los momentos más desafiantes. Finalmente, agradezco a todas las instituciones y personas que colaboraron en la obtención de información y recursos necesarios para llevar a cabo este trabajo. Su generosidad y disposición para ayudar han sido esenciales en la culminación de esta tesis. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

Kimberly Rojas

A mis padres, Zulay Peña y Roberto Valladares, por ser mi guía, mi fortaleza y mi inspiración a lo largo de este camino. Gracias por sus sacrificios, por enseñarme el valor del esfuerzo y por creer en mí incluso en los momentos en los que dudé de mis propias capacidades. Este logro es tan suyo como mío, pues sin su apoyo incondicional no habría sido posible. A los profesores de la Universidad Valle del Momboy, quienes con su conocimiento, paciencia y dedicación sembraron en mí las bases necesarias para alcanzar mis metas. Gracias por transmitir no solo saberes, sino también valores que trascienden las aulas y que llevaré conmigo siempre.

Roberto Valladares

DEDICATORIA

Agradezco profundamente a Jesús, quien es la fuente de vida y esperanza. Su salvación me ha permitido perseverar en mi camino y alcanzar la culminación de este significativo trabajo. A Él le ofrezco toda la gloria por los siglos de los siglos. Amén. Este trabajo de investigación representa la última exigencia de la universidad para alcanzar un objetivo que he perseguido durante muchos años.

En este viaje, mi familia ha sido un pilar fundamental. Por ello, dedico este esfuerzo a mis padres, quienes desde nuestra infancia nos han motivado a alcanzar un título, así como a mi mamá, cuyo apoyo incondicional siempre ha estado presente. También quiero agradecer a mis familiares, quienes, aunque estén lejos, han estado conmigo en espíritu. Sin duda, esta meta se logra en este momento gracias a ellos.

A cada uno de ustedes, con profunda gratitud, dedico este trabajo como una muestra de que sus esfuerzos y enseñanzas han rendido frutos.

Kimberly Rojas

Roberto Valladares

VEREDICTOS



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Marilyn Briceño, Prof. Edgar Omaña y Profa. Yackeline González designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "Sistema de gestión de riesgo para fortalecer el capital social en LÁCTEOS CASA BLANCA. "que presenta la bachiller: ROJAS VALE KIMBERLY ANDREA portadora de la C.I. N.º. 28.190.345; nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los trece (13) días del mes de febrero del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Edgar Omaña
C.I: 11.896.440

JURADO

Profa. Yackeline González
C.I: 13.260.990
TUTORA

Profa. Marilyn Briceño
C.I. 13.205.436
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Prof. Zaida Kassir
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA
ACADEMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA**

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Marilyn Briceño, Prof. Edgar Omaña y Profa. Yackeline González designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "Sistema de gestión de riesgo para fortalecer el capital social en LÁCTEOS CASA BLANCA. "que presenta el bachiller: VALLADARES PEÑA ROBERTO ALEJANDRO, portador de la C.I. N.º. 27.803.180; nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los trece (13) días del mes de febrero del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Edgar Omaña
C.I: 11.896.440

JURADO

Profa. Yackeline González
C.I: 13.260.990
TUTORA

Profa. Marilyn Briceño
C.I. 13.205.436
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
**VICERRECTORA
ACADEMICA**



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un sistema integrado para identificar, gestionar y mitigar los riesgos organizacionales, fortaleciendo al mismo tiempo el capital social de Lácteos Casa Blanca F.P. El estudio se llevó combinando técnicas cuantitativas para la recolección y análisis de datos, asegurando una visión integral de la situación actual de la empresa. La población estuvo conformada por empleados de la organización, incluyendo personal administrativo, gerencial y operativo. De este grupo, se seleccionó una muestra representativa de 11 participantes mediante un muestreo intencional, abarcando gerentes, supervisores y personal operativo clave. Para el diagnóstico, se aplicaron herramientas como un cuestionario estructurado y un análisis FODA, permitiendo identificar los riesgos internos y externos más relevantes. Paralelamente, el capital social fue evaluado a través de un cuestionario basado en una escala de Likert, con énfasis en indicadores como confianza, participación y redes de apoyo. Los resultados evidenciaron que los riesgos internos más destacados incluyen problemas de comunicación organizacional, procesos ineficientes y escasa participación de los empleados. En el ámbito externo, los principales riesgos están asociados a la fluctuación del mercado y la alta dependencia de proveedores clave. Respecto al capital social, se observó que los niveles de confianza son moderados, las redes internas presentan fortalezas, pero las redes externas son débiles, limitando la capacidad adaptativa de la empresa. Basado en estos hallazgos, se propone un sistema integrado de gestión de riesgos que incluye estrategias específicas para mejorar la comunicación interna, promover la colaboración interdepartamental, establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes, y ofrecer programas de capacitación en liderazgo. Estas acciones buscan fortalecer la resiliencia organizacional y consolidar una posición más competitiva en el mercado actual.

Palabras clave: Gestión de riesgos, capital social, sostenibilidad, resiliencia organizacional, matriz FODA.

ABSTRACT

The objective of this study is to propose an integrated system to identify, manage and mitigate organizational risks, while strengthening the social capital of Lácteos Casa Blanca F.P. The study was carried out using combines quantitative techniques for data collection and analysis, ensuring a comprehensive view of the company's current situation. The population consisted of the employees of the organization, including administrative, managerial and operational personnel. From this group, a representative sample of 11 participants was selected through purposive sampling, including managers, supervisors and key operational personnel. For the diagnosis, tools such as a structured questionnaire and a SWOT matrix were used to identify the most relevant internal and external risks. At the same time, social capital was evaluated through a questionnaire based on a Likert scale, with emphasis on indicators such as trust, active participation and support networks. The results showed that the most significant internal risks include organizational communication problems, inefficient processes and low employee participation. Externally, the main risks are associated with market fluctuation and high dependence on key suppliers. Regarding social capital, it was observed that trust levels are moderate, internal networks show strengths, but external networks are weak, limiting the company's adaptive capacity. Based on these findings, an integrated risk management system is proposed that includes specific strategies to improve internal communication, promote interdepartmental collaboration, establish strategic alliances with suppliers and clients, and offer leadership training programs. These actions seek to strengthen organizational resilience and consolidate a more competitive position in the current market.

Key words: Risk management, social capital, sustainability, organizational resilience, SWOT matrix.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	4
VEREDICTO	5
RESUMEN	1
ABSTRACT	9
ÍNDICE	10
I. FASE DE PLANIFICACIÓN	16
Diagnostico Situacional	16
Problemas de la investigación.....	18
Problemas Específicos	19
Formulación de Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación de la Investigación	20
Delimitación.....	21
Revisión de la literatura	22
Estudios Previos.....	22
Bases Teóricas	24
Gestión de Riesgos.....	25
Sistema de Gestión de Riesgos	25
Factores de riesgo internos y externos	26
Capital Social	29
Elementos del Capital Social	29
Relación entre Gestión de Riesgos y Capital Social	30
Norma ISO 31000.....	30
Cronograma de Planificación.....	31
Operacionalización de las Variables.....	32
II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN.....	33

Diseño de la investigación	33
Población y muestra	34
Diseño de Instrumento de recolección de Datos	35
Validación y confiabilidad	37
Análisis de Datos	38
Integración de Resultados	54
Validación de Resultados.....	58
III. FASE DE PRESENTACIÓN	61
Conclusiones	61
Recomendaciones	64
Planteamiento de Propuesta	65
Introducción	65
Objetivo General.....	66
Objetivos Específicos.....	66
Justificación de la propuesta	67
Marco para el Sistema de Gestión de Riesgos	69
Principios Fundamentales del SIGR	69
Nombre del Riesgo	75
Planes de acción e implementación de talleres:	78
ANEXOS	88
ANEXO A: Constancias de Validación	88
ANEXO B: Instrumento para la recolección de datos	92
ANEXO C: Formula usada para calcular el Coeficiente alfa de Cronbach	93
ANEXO D: Confiabilidad con Coeficiente alfa de Cronbach	94
ANEXO E: Información recabada para el cálculo del coeficiente de Cronbach	94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mapa de Variables	32
Tabla 2 Coeficiente de Cronbach	38
Tabla 3 Indicador Riesgos Internos	39
Tabla 4 Indicador Riesgos Externos	41
Tabla 5 Indicador Confianza	48
Tabla 6 Indicador Participación	50
Tabla 7 Indicador Redes de Apoyo	52
Tabla 8 Matriz de ID	71
Tabla 9 Matriz de evaluación	72
Tabla 10 Matriz Plan de Acción	73
Tabla 11 Tratamiento del Riesgo	75
Tabla 12 Cuadro de propuesta para Comunicación e Información en el SIGR	76
Tabla 13 Cronograma de planificación	77
Tabla 14 Cuadro de propuesta para Comunicación e Información en el SIGR	79
Tabla 15 Estructura del Plan de Acción	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cronograma de planificación	31
Figura 2 Indicador Riesgos Internos.....	40
Figura 3 Indicador Riesgos Externos.....	42
Figura 4 Matriz FODA	44
Figura 5 Estrategias presentadas para reforzar las fortalezas y oportunidades	46
Figura 6 Indicador confianza.....	49
Figura 7 Indicador participación	51
Figura 8 Indicador Redes de Apoyo.....	53

INTRODUCCIÓN

En este mundo empresarial actual, la gestión de riesgos ha adquirido un papel protagónico debido a la creciente incertidumbre y complejidad de los entornos económicos y sociales. Las organizaciones, especialmente aquellas del sector productivo como las industrias lácteas, se enfrentan constantemente a factores de riesgo internos y externos que pueden comprometer su estabilidad y crecimiento. En este contexto, Lácteos Casa Blanca F.P., una empresa dedicada a la producción y distribución de productos lácteos en la región de Trujillo, no está exenta de estos desafíos. Además de los riesgos operativos y financieros, existe un factor crítico que ha ganado relevancia en las últimas décadas: el capital social. Este concepto, que se refiere a la red de relaciones, confianza y cooperación dentro y fuera de la organización, se ha identificado como un recurso estratégico para enfrentar los riesgos, promover la resiliencia organizacional y fortalecer el crecimiento empresarial. La capacidad de una empresa para movilizar su capital social puede ser clave para mejorar su competitividad y su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

El presente trabajo de grado tiene como principal objetivo es proponer un diseño de sistema de gestión de riesgos que, además de mitigar los factores de riesgo que afectan a Lácteos Casa Blanca F.P., permita fortalecer su capital social. Para que se logre de manera efectiva, es necesario realizar un diagnóstico exhaustivo de los riesgos internos y externos que enfrenta la organización, identificar los elementos clave del capital social que pueden contribuir a su crecimiento y resiliencia, y finalmente, proponer un sistema de gestión de riesgos que integre estas variables de manera eficiente. Este enfoque no solo busca la protección de los activos tangibles presentes en la empresa, sino también la potenciación de los activos intangibles, como las redes de apoyo, la confianza y la participación de todos los empleados y actores externos. La integración del capital social en la gestión de riesgos puede mejorar la capacidad de la empresa para responder

a las crisis, así como fortalecer sus vínculos con la comunidad, los proveedores y los clientes, contribuyendo así a un desarrollo más sostenible y colaborativo.

La investigación se estructura en tres fases principales. En la primera, se realiza un diagnóstico situacional para identificar los riesgos internos y externos que enfrenta la organización, así como los elementos clave del capital social presentes. En la segunda fase, se analizan los datos recolectados mediante métodos cuantitativos y cualitativos para comprender las interacciones entre las variables estudiadas. Finalmente, en la tercera fase, se desarrolla la propuesta del sistema de gestión de riesgos, integrando estrategias orientadas a fortalecer el capital social y mejorar la resiliencia organizacional

I. FASE DE PLANIFICACIÓN

En esta etapa, se establecen los objetivos, las estrategias y los recursos que son necesarios para la implementación del sistema de gestión de riesgos propuesto. Se define un cronograma de actividades, asignando responsabilidades específicas a los actores clave, y se identifican las herramientas necesarias para garantizar la viabilidad del proyecto. Esta planificación detallada permite estructurar de manera eficiente las acciones a seguir, alineándolas con las necesidades de Lácteos Casa Blanca F.P. y asegurando que la propuesta sea aplicable y sostenible.

Diagnostico Situacional

La industria láctea, a nivel mundial, enfrenta retos significativos relacionados con el incremento en la demanda de productos lácteos, la sostenibilidad en la producción y los cambios en las regulaciones internacionales. Según la FAO (2019), el sector ha tenido que adaptarse a fluctuaciones constantes en los mercados, que incluyen variaciones en los precios de insumos, normativas ambientales más estrictas y presiones por implementar prácticas sostenibles. Además, la creciente competencia internacional obliga a las empresas a optimizar procesos y garantizar altos estándares de calidad para mantenerse competitivas.

En Venezuela, el panorama para el sector lácteo es aún más desafiante debido a la crisis económica que atraviesa el país. Factores como la hiperinflación, la falta de acceso a recursos productivos y las dificultades en la importación de insumos han limitado la capacidad de muchas empresas para operar eficientemente (Martínez, 2020). La volatilidad de los precios de materias primas, combinada con la inestabilidad política, ha generado un entorno de alta incertidumbre que afecta tanto a pequeños productores como a grandes industrias. En este contexto, la necesidad de

fortalecer la resiliencia organizacional y aprovechar recursos intangibles, como el capital social, se vuelve crucial para garantizar la sostenibilidad empresarial.

En el estado Trujillo, donde opera Lácteos Casa Blanca F.P., la situación refleja los retos nacionales, pero con particularidades locales. La empresa, dedicada a la producción y distribución de productos lácteos, enfrenta riesgos internos y externos que afectan su estabilidad y crecimiento. Entre los riesgos internos, destacan la limitada capacidad de gestión de recursos humanos y deficiencias en la cadena de producción, lo que repercute en la calidad de los productos y los tiempos de entrega (Morris, 2020). Por otro lado, los riesgos externos incluyen la competencia creciente en el sector, las fluctuaciones en los precios de los insumos lácteos y la inestabilidad económica del entorno. Estos problemas no solo amenazan la sostenibilidad de la empresa, sino también su capacidad para adaptarse y competir en un mercado cada vez más exigente.

El diagnóstico actual de Lácteos Casa Blanca F.P. se llevó a cabo mediante entrevistas a gerentes de área, como María Leticia Pérez y Juan Carlos Gutiérrez, supervisores de producción y personal administrativo, quienes permitieron la visualización de información clave sobre los procesos y desafíos internos. También se realizaron entrevistas dirigidas al personal operativo, utilizando una muestra representativa de la organización a nivel de personal dirigente. Además, se observó un análisis de datos económicos y operativos proporcionados por el departamento de contabilidad y finanzas de la empresa, correspondientes a los últimos cinco años. Este conjunto de datos permitió identificar los problemas más apremiantes y establecer patrones que evidencian la necesidad de abordar la gestión de riesgos y el fortalecimiento del capital social como pilares fundamentales para la resiliencia organizacional.

Una concepción del capital social, según Putnam (1993) lo define como el conjunto de redes, confianza y normas que facilitan la cooperación organizacional, representa una ventaja

crítica para Lácteos Casa Blanca F.P. En un entorno altamente incierto, El capital social, de acuerdo a (Burt, 2001) tiene la capacidad de fortalecer la unidad interna, optimizar la comunicación y las relaciones con proveedores, clientes y otros participantes esenciales en la cadena de valor. Los hallazgos del diagnóstico revelaron que los niveles de confianza interna son moderados, las redes internas presentan oportunidades de mejora, y las redes externas son débiles, lo que limita la capacidad de la empresa para generar alianzas estratégicas.

Implementar un sistema de gestión de riesgos que integre estrategias para mitigar los riesgos identificados y fortalecer el capital social se presenta como una solución viable para mejorar la resiliencia y competitividad de la empresa. Kaplan y Mikes (2012) destacan que vincular la gestión de riesgos con la gestión del capital social fomenta relaciones sólidas, cohesión interna y adaptabilidad frente a crisis. A través de un enfoque alineado a la norma ISO 31000 (2018), este sistema permitirá a Lácteos Casa Blanca F.P. tomar decisiones estratégicas más informadas, garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y promover un crecimiento colaborativo con los actores de su entorno. De esta manera, la empresa no solo podrá superar los retos actuales, sino también consolidar una posición competitiva más robusta en el mercado.

Problemas de la investigación

Problema General

¿Cómo puede un sistema de gestión de riesgos contribuir al fortalecimiento del capital social en Lácteos Casa Blanca F.P., mejorando su capacidad de resiliencia y sostenibilidad en un entorno con riesgos tanto internos como externos?

Problemas Específicos

¿Cuáles son los factores de riesgo internos y externos concurrentes que afectan el capital social de Lácteos Casa Blanca F.P.?

¿Qué elementos del capital social permitirán fortalecer el crecimiento y la resiliencia de Lácteos Casa Blanca F.P.?

¿Cómo se puede diseñar un sistema de gestión de riesgos que mitigue los riesgos identificados y fortalezca el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P.?

Formulación de Objetivos

Objetivo General

Proponer un sistema de gestión de riesgos para fortalecer el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los factores de riesgo presentes en Lácteos Casa Blanca F.P. que afectan su capital social.

Identificar los elementos del capital social que permitirán fortalecer el crecimiento y la resiliencia de Lácteos Casa Blanca F.P.

Diseñar un sistema de gestión de riesgos que fortalezca el capital social mediante la mitigación de los factores de riesgo identificados en Lácteos Casa Blanca F.P, basado en la norma ISO 31000.

Justificación de la Investigación

Este estudio es de gran relevancia tanto en el ámbito teórico como en el práctico, puesto que se sugiere el diseño de un sistema de gestión de riesgos que potenciará el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P., lo cual contribuirá a mejorar la competitividad de la compañía. El manejo de riesgos es un tema prioritario para organizaciones que actúan en entornos volátiles, y en el caso de Lácteos Casa Blanca F.P., se vuelve particularmente relevante debido a los riesgos que enfrenta, como los cambios en la economía, la inestabilidad en los precios de las materias primas y los desafíos en la gestión interna.

Esta investigación enriquecerá el marco teórico relacionado con la gestión de riesgos y el capital social, uniendo dos áreas que comúnmente se abordan por separado. Autores como Putnam (1993) y Kaplan y Mikes (2012) han indicado la importancia del capital social y la gestión de riesgos en las empresas, pero hay una brecha en la literatura referente a cómo estos dos aspectos pueden combinarse e incrementar su resistencia como organización. Al vincular la teoría con la práctica del capital social y con la gestión de esos riesgos, esta investigación contribuirá a un nuevo enfoque que permite a las empresas no solo mitigar riesgos, sino también fortalecer las relaciones internas y externas, clave para su crecimiento.

Desde el enfoque social, fortalecer el capital social dentro de Lácteos Casa Blanca F.P. tiene un impacto significativo en sus empleados, proveedores y la comunidad donde labora. La formación de redes de respaldo más fuertes y el fortalecimiento de la confianza entre los distintos actores pueden resultar en un entorno laboral cooperativo, donde existe mayor seguridad laboral y se estrechen vínculos con los actores externos, lo que impacta positivamente a la comunidad local de Valera, Trujillo.

A nivel metodológico, este estudio ofrecerá un enfoque práctico para integrar la gestión de riesgos con el capital social se realiza a través de la identificación y valoración de los riesgos principales, además se propone un diseño de un sistema que pueda ser replicado en otras compañías del sector agroindustrial. Esto proporcionará un marco metodológico que podrá servir como referencia para futuros estudios y aplicaciones empresariales. La principal contribución práctica de esta investigación radica en el diseño de un sistema que permitirá a Lácteos Casa Blanca F.P. enfrentar de manera efectiva los riesgos a los que está expuesta. Esto no solo garantizará la continuidad de sus operaciones en el largo plazo, sino que también mejorará sus relaciones internas y externas, permitiendo un desarrollo sostenible. El fortalecimiento del capital social es clave para que la empresa aproveche al máximo sus recursos humanos y sociales, generando sinergias que se reflejen en su desempeño.

Delimitación

La investigación se llevará a cabo durante un tiempo estipulado de cuatro meses, que abarca desde septiembre de 2024 hasta enero de 2025. Durante este período se realizará un diagnóstico y se identificarán los factores de riesgos y elementos del capital social presentes en la empresa y la propuesta del diseño del sistema de gestión de riesgos. La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Valera, estado Trujillo, donde Lácteos Casa Blanca F.P. tiene sus operaciones principales. Al enfocarse en esta ubicación geográfica, se podrán analizar de manera más precisa los riesgos específicos del entorno local, así como las dinámicas de capital social que contribuyen en la empresa y su entorno.

El estudio abordará específicamente los riesgos que impactan el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P., dejando fuera otros riesgos que no afecten directamente la estructura social de la empresa o su vínculo con los actores esenciales. Tampoco se llegan a tratar aspectos financieros

específicos de la empresa, ya que el foco está en la interacción entre el capital social y la gestión de riesgos.

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura permitirá establecer un marco teórico sólido para el avance de esta investigación, centrado en cuatro conceptos clave: capital social, sostenibilidad, innovación y responsabilidad social empresarial. Estos conceptos están estrechamente relacionados con el diseño de un sistema de gestión de riesgos que permita fortalecer el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. A continuación, se señalan las teorías principales que sustentan la investigación.

Estudios previos

Rodríguez, A., & Pérez, M. (2023). *"El impacto del capital social en la sostenibilidad de las pequeñas empresas agroindustriales"*. Este estudio, presentado como un artículo científico en la Universidad Nacional de Colombia para la Facultad de Ciencias Económicas, tuvo como objetivo principal analizar cómo el capital social influye en la sostenibilidad de las pequeñas empresas agroindustriales en el contexto latinoamericano. El propósito fue identificar estrategias que mejoren la resiliencia y el crecimiento de estas organizaciones.

Las empresas agroindustriales en Latinoamérica enfrentan desafíos significativos, como la fluctuación de precios de las materias primas, el acceso limitado a financiamiento y las crisis económicas regionales. El estudio señala que muchas de estas empresas carecen de redes sociales sólidas que les permitan mejorar su capacidad de respuesta ante riesgos.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, empleando entrevistas en profundidad con una población conformada por pequeñas empresas agroindustriales en cinco países de Latinoamérica. La muestra incluyó una empresa representativa por país, seleccionada por

conveniencia, con la participación de 40 personas (gerentes y empleados). El análisis comparativo de casos permitió identificar las compañías con elevados grados de capital social, evaluado en términos de confianza y redes de cooperación, consiguieron tener mayor capacidad de sostenibilidad y mejor posicionamiento frente a desafíos externos. Este artículo resulta relevante para la investigación ya que al reforzar el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. a través de un sistema de gestión de riesgos puede producir beneficios competitivos parecidos a los que se observan en las compañías analizadas.

González, J. (2022). *"Diseño de un sistema de gestión de riesgos para empresas del sector agroindustrial: Un enfoque integrado"*. Este estudio corresponde a una tesis de maestría presentada en la Universidad de Buenos Aires. El objetivo fue desarrollar un diseño de sistema de gestión de riesgos para empresas agroindustriales, integrando prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

El estudio parte de la premisa de que las empresas agroindustriales enfrentan riesgos significativos que afectan su operatividad, pero carecen de sistemas efectivos para gestionarlos, lo que aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones de mercado y cambios en el entorno. La metodología empleó un enfoque mixto. La población incluyó empresas agroindustriales de Argentina, mientras que la muestra consistió en una empresa representativa seleccionada por relevancia en el sector, involucrando a 200 personas (gerentes, supervisores y empleados). En la fase cuantitativa, se aplicaron encuestas, mientras que en la cualitativa se realizaron estudios de caso.

El sistema diseñado permitió a las empresas anticipar y mitigar riesgos de manera más eficiente, incorporando elementos de sostenibilidad y responsabilidad social. Las empresas que adoptaron este sistema experimentaron mejoras en su desempeño financiero y social. Esta tesis

proporciona una base metodológica valiosa para el diseño del sistema de gestión de riesgos en Lácteos Casa Blanca F.P., destacando el enfoque integrado para fortalecer el capital social.

Hernández, L., & Fernández, R. (2021). *"La relación entre el capital social y la innovación en las empresas familiares: Un estudio en el sector agroindustrial"*. Este artículo científico, elaborado en la Universidad de los Andes por la Facultad de Administración, analiza la influencia del capital social en la capacidad de innovación de las empresas familiares agroindustriales en Latinoamérica y su impacto en la sostenibilidad empresarial.

La población estudiada consistió en empresas familiares agroindustriales en Venezuela. La muestra incluyó una empresa representativa con 28 participantes, entre líderes y empleados clave. La investigación fue cualitativa, utilizando entrevistas en profundidad con líderes y un análisis de redes sociales para mapear conexiones internas y externas que fomentaron la innovación.

Los resultados revelaron que, aunque las empresas familiares suelen tener recursos financieros limitados para innovación, aquellas con redes sociales sólidas superaron este obstáculo mediante el desarrollo de soluciones innovadoras que mejoraron su competitividad y sostenibilidad. Este artículo subraya cómo fortalecer las redes internas y externas de Lácteos Casa Blanca F.P. puede facilitar la implementación de estrategias innovadoras dentro del sistema de gestión de riesgos.

Bases teóricas

La fundamentación teórica de este estudio se enfoca en las variables fundamentales de la investigación: Gestión de riesgos y capital social, tomando en cuenta también conceptos vinculados como factores de riesgo internos y externos, sostenibilidad y responsabilidad social

empresarial. Estos factores son cruciales para el diseño de un sistema de gestión de riesgos que potencie el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

La gestión de riesgos es un proceso sistemático y continuo que permite identificar, evaluar y mitigar los factores que pueden comprometer los objetivos de una organización. Según Kaplan y Mikes (2012) definen la gestión de riesgos como una herramienta estratégica que asegura la sostenibilidad organizacional al anticipar posibles amenazas. Por otro lado, la ISO 31000 (2018) enfatiza que este proceso debe estar integrado en la estructura y cultura empresarial, considerando riesgos tanto internos como externos. Esta integración no solo asegura la continuidad operativa, sino que también potencia la capacidad de adaptación de la organización a entornos inciertos.

Desde nuestro análisis, la gestión de riesgos debe ser entendida no solo como un procedimiento técnico, sino como una filosofía organizacional que fomente la prevención, el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio. En el caso de Lácteos Casa Blanca F.P., implementar un sistema efectivo de gestión de riesgos permitirá abordar de manera proactiva los desafíos del entorno económico y operativo, como la inestabilidad de la cadena de suministro, las fluctuaciones económicas y los cambios regulatorios en Venezuela.

Sistema de Gestión de Riesgos

Un sistema de gestión de riesgos es la estructura organizativa diseñada para identificar, evaluar y mitigar los riesgos que puedan afectar a la organización. Según Frigo y Anderson (2011), este sistema debe estar compuesto por las siguientes etapas clave:

1. **Identificación de riesgos:** Consiste en reconocer y listar los riesgos potenciales, que pueden ser financieros, operativos, legales o sociales. Por ejemplo, en Lácteos Casa Blanca

F.P., riesgos como la variabilidad en los precios de los insumos y la fluctuación en la demanda deben priorizarse, ya que impactan directamente en la sostenibilidad del negocio.

2. **Evaluación de riesgos:** Los riesgos identificados deben ser analizados en términos de su probabilidad e impacto. Herramientas como matrices de riesgos permiten clasificarlos según su criticidad, ayudando a tomar decisiones informadas. Este enfoque proporciona una visión clara de las áreas que requieren atención inmediata.
3. **Mitigación de riesgos:** Involucra acciones preventivas o correctivas para reducir la repercusión de los riesgos. Para Lácteos Casa Blanca F.P., tácticas como la diversificación de proveedores, la mejora de los procesos de producción y la elaboración de planes de contingencia resultan fundamentales para potenciar su capacidad de fortalecimiento antes condiciones fluctuantes.

Desde el punto de vista como investigadores, es primordial garantizar un sistema que sea versátil y adaptable para reaccionar ante los cambios constantes. Adicionalmente, el incorporar la formación del personal y promover una cultura organizacional enfocada en la prevención son elementos esenciales para asegurar su éxito.

Factores de riesgo internos y externos

Kaplan y Mikes (2012) describen los factores de riesgo como componentes o circunstancias intrínsecas a las operaciones de una entidad o a su ambiente que pueden provocar efectos negativos en sus metas estratégicas. Estos elementos se categorizan en dos grupos fundamentales: internos y externos, cada uno con atributos y efectos específicos.

Los elementos de riesgo internos incluyen: Se originan dentro de la entidad y, en consecuencia, están bajo su supervisión directa. Entre estos sobresalen:

1. Recursos humanos: Este elemento abarca dificultades vinculadas con la rotación de empleados, la ausencia de programas de formación adecuados y la generación de conflictos laborales. Estas situaciones pueden impactar negativamente en la productividad y el clima interno de la organización, reduciendo la unidad interna y dificultando la consecución de objetivos estratégicos.
2. Procesos productivos: La eficacia de los procesos de producción se basa en la continuidad de las operaciones y la modernización tecnológica constantemente. Las dificultades en el proceso productivo, tales como la obsolescencia de maquinaria o fallos de operación reiterados, pueden poner en riesgo tanto la calidad del producto como la observancia de los plazos de entrega, debilitando la confianza de los consumidores y la competitividad en el mercado.
3. Gestión financiera: La habilidad para gestionar eficazmente los recursos financieros es esencial para la sostenibilidad. Problemas como la escasez de liquidez, la sobrevaloración de ingresos o la infravaloración de costos constituyen riesgos importantes que, si no se manejan correctamente, pueden poner en riesgo la viabilidad financiera de la entidad.

En el caso específico de Lácteos Casa Blanca F.P., las deficiencias detectadas en la cadena de producción han derivado en retrasos recurrentes en las entregas y una disminución perceptible en la calidad de los productos. Esto, a su vez, ha repercutido negativamente en la percepción de los clientes y en la reputación de la empresa dentro del mercado.

Factores externos: En cuanto a los factores de riesgo externos, estos provienen del ambiente en el que la organización desarrolla sus operaciones. A pesar de que no están bajo su control directo, se puede manejar su impacto a través de estrategias apropiadas. Estos elementos comprenden:

1. Económicas: Las variaciones en el costo de los materiales, la inflación sostenida y las recesiones económicas constituyen amenazas significativas para la estabilidad en las operaciones. En situaciones de gran incertidumbre, estas variables tienen la capacidad de modificar significativamente los costos de producción y las proyecciones financieras, complicando la planificación estratégica.
2. Legales: Las modificaciones en las regulaciones y normativas jurídicas requieren que las entidades se mantengan al día para asegurar el cumplimiento. La incapacidad para adaptarse a estas modificaciones puede derivar en sanciones, interrupciones en las operaciones o pérdida de licencias clave para la continuidad del negocio.
3. Sociales y políticos: La incertidumbre política, las variaciones en las pautas de consumo y la falta de materias primas son factores que pueden desestabilizar las operaciones empresariales. Actualmente en Venezuela, estas condiciones han generado un entorno altamente volátil que afecta tanto a la accesibilidad de recursos y la habilidad para atender las demandas del mercado.

Para Lácteos Casa Blanca F.P., la volatilidad económica y la escasez de insumos han emergido como los riesgos externos más críticos. Comprender la interacción de estos factores y su impacto acumulativo es esencial para diseñar estrategias de mitigación que permitan a la empresa adaptarse de manera efectiva a los desafíos del entorno y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Capital Social

El capital social es un activo intangible que facilita la cooperación y la coordinación dentro y fuera de una organización. Putnam (1993) lo define como las redes sociales, la confianza y las normas compartidas que fomentan la colaboración para alcanzar objetivos comunes.

Elementos del Capital Social

1. **Confianza:** Es el fundamento de las relaciones organizacionales. Coleman (1988) sostiene que la confianza reduce los costos de transacción y facilita la colaboración efectiva. Es así, que la confianza se caracteriza por ser un elemento fundamental dentro del capital social ya que impregna la colaboración, y conforme más elevado es el nivel de confianza, más alto es será la cooperación organizacional.
2. **Participación:** Es necesario que exista participación para desarrollar eficiencia tanto personal como grupal. El crecimiento del capital social exige que los individuos sean participantes activos y generadores, no simples receptores pasivos de servicios o derechos concedidos. Según Putnam (1994) el involucramiento en agrupaciones secundarias genera comunidades cívicas, cuyos integrantes se involucran en actividades conjuntas para el beneficio mutuo.
3. **Redes de Colaboración:** Nahapiet y Ghoshal (1998) destacan que las redes interconectadas son esenciales para el intercambio de recursos, conocimientos e información. Es crucial incorporar el concepto de redes de colaboración entre personas y colectivos, ya que el capital social no puede ser producido por personas que actúan de forma individualizada, este se basa en la inclinación hacia la sociabilidad, en la habilidad para establecer nuevas conexiones y redes.

4. **Normas Sociales:** Bourdieu (1986) subraya que las normas compartidas regulan el comportamiento y promueven la cohesión social.

En Lácteos Casa Blanca F.P., fomentar la confianza entre empleados, clientes y proveedores, así como desarrollar redes de colaboración internas y externas, es clave para fortalecer su capacidad de adaptación ante riesgos y promover un ambiente de innovación.

Relación entre Gestión de Riesgos y Capital Social

La incorporación del capital social en la administración de riesgos constituye una perspectiva vanguardista. Según Kaplan y Mikes (2012), los elementos del capital social incorporados en la gestión de riesgos mejoran la resiliencia organizacional, fomenta relaciones colaborativas y facilita la adaptación a entornos cambiantes.

Desde nuestro enfoque, consideramos que el fortalecimiento del capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. no solo contribuirá a una mejor gestión de riesgos, así como a fortalecer redes de respaldo que aumenten su viabilidad en el mercado. Por ejemplo, establecer colaboraciones estratégicas con proveedores y clientes puede ser una estrategia para mitigar riesgos asociados a la inestabilidad de la cadena de suministro y a la varianza en la demanda.

Norma ISO 31000

La Norma ISO 31000, publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2018, establece directrices para la gestión de riesgos en cualquier clase de entidad. Esta reglamentación (ISO, 2018) la define como un procedimiento sistemático, transparente y constante que posibilita a las entidades detectar, valorar y minimizar riesgos para lograr sus metas estratégicas. La norma indica la necesidad de integrar la gestión de riesgos en todo el marco de la organización, promoviendo una cultura organizacional de prevención y resiliencia. La propuesta

de la investigación se fundamenta en la ISO 31000 en la que busca garantizar la sostenibilidad y la adaptabilidad de Lácteos Casa Blanca F.P frente a un entorno dinámico y desafiante.

Cronograma de Planificación

El cronograma de Gantt permite realizar un seguimiento del progreso de la investigación, contribuye a la visualización y desviación del plan y su flexibilidad permite realizar ajustes de ser necesario, ayuda a tener supervisión y una administración eficaz del tiempo y los recursos. Este cronograma está diseñado para cumplir con los plazos de cuatro meses de manera eficiente.

Figura 1
Cronograma de planificación

Actividades	Duración de la actividad (semanas)	Semanas													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Repaso de la literatura	1														
Formulación del problema	2														
Diseño metodológico	3-4														
Fase de implementación	5														
Fase de presentación	6-7														
Redacción final	8-10														
Defensa TEG	14														

NOTA: En la imagen, un Diagrama de Gantt usado para visualizar las fechas y el orden de las actividades a realizar.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Operacionalización de las Variables

Tabla 1
Mapa de Variables

Objetivo General: Proponer un sistema de gestión de riesgos para fortalecer el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P.					
Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems
Diagnosticar los factores de riesgo presentes en Lácteos Casa Blanca F.P. que afectan a su capital social	Sistema de gestión de riesgo	Factores de riesgo	Riesgos internos	Matriz FODA	1, 2, 3
			Riesgos externos	Cuestionario	4, 5, 6
Identificar los elementos del capital social que permitirán fortalecer el crecimiento y la resiliencia en Lácteos Casa Blanca F.P.	Capital social	Elementos del capital social	Confianza	Cuestionario	7, 8
			Participación		9,10
			Redes de apoyo		11, 12
Diseñar un sistema de gestión de riesgos para fortalecer el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P (Basado en la norma ISO 31000)					

Nota: Operacionalización de la variable

Fuente: Elaboración propia (2024)

II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

La fase de implementación de la investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta para el diseño de un Sistema de Gestión de Riesgos que fortalezca el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. Para lograrlo, es fundamental establecer un diseño metodológico sólido que permita diagnosticar la situación actual de la empresa, analizar las variables implicadas y fundamentar la propuesta proyectiva. Este capítulo describe el diseño de investigación adoptado, justificando su enfoque y metodología.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, transversal y de tipo proyectivo, con un enfoque que integra métodos cuantitativos para abordar de manera integral el problema planteado. A continuación, se describen los aspectos más relevantes de este diseño. La investigación proyectiva, según Arias (2012), se caracteriza por generar una propuesta destinada a resolver un problema identificado en una situación específica. En este caso, no solo se busca analizar los factores de riesgo y el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P., sino también proponer un Sistema de Gestión de Riesgos adaptado a las necesidades de la empresa. Este enfoque permite avanzar del diagnóstico inicial hacia la formulación de soluciones prácticas y aplicables.

En el componente cuantitativo, se recopilan datos mediante encuestas estructuradas, lo que permite analizar las percepciones de los empleados respecto a los riesgos internos y externos, así como su nivel de confianza, participación y redes de apoyo. Por otro lado, el componente cualitativo incluye observaciones y análisis de las dinámicas organizacionales, lo que enriquece la interpretación de los resultados y contribuye a un diseño más contextualizado y detallado de la propuesta.

Desde una perspectiva metodológica, este estudio se basa en un diseño no experimental, tal y como Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen; este diseño no manipula deliberadamente las variables, sino que observa y analiza los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. En este caso, se estudian los factores de riesgo y los elementos del capital social en la empresa sin alterar su dinámica.

Este diseño permite realizar un diagnóstico inicial que fundamenta la elaboración de una propuesta práctica y contextualizada. Asimismo, la naturaleza no experimental y transversal del estudio facilita la recolección y análisis de datos en un periodo limitado, asegurando la viabilidad de la investigación.

Población y muestra

La población se define como el conjunto de individuos, elementos u objetos de los cuales se obtendrán los datos necesarios para un estudio (Hernández Sampieri et al., 2014). En este caso, la población está compuesta por los empleados de Lácteos Casa Blanca F.P., específicamente aquellos involucrados en la gestión de riesgos, la administración y las operaciones diarias de la empresa. En total, la población incluye a 11 personas, entre ellas gerentes, supervisores de área y personal operativo.

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población total, seleccionado para obtener conclusiones generalizables al resto del grupo (Kerlinger y Lee, 2002). En este estudio, se empleó una muestra censal, que consiste en evaluar a todos los integrantes de la población debido a su reducido tamaño. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), una muestra

censal resulta apropiada cuando la población es lo bastante reducida para posibilitar un análisis integral sin poner en riesgo recursos o tiempo.

Por lo tanto, la muestra quedó constituida por los 11 empleados de Lácteos Casa Blanca F.P., seleccionados intencionalmente debido a su rol estratégico en las áreas objeto de análisis.

Diseño de Instrumento de recolección de Datos

El diseño del instrumento de recolección de datos se estructuró basándose en los objetivos específicos de la investigación, empleando técnicas e instrumentos definidos según la literatura. Según Hernández Sampieri et al. (2014), una técnica se refiere al procedimiento utilizado para recolectar información de manera sistemática, mientras que un instrumento es el medio o recurso que operacionaliza dicha técnica. Por su parte, un cuestionario, definido por Malhotra (2010) como un conjunto de preguntas organizadas y estructuradas para obtener información específica de los participantes, se utilizó como principal herramienta para la recolección de datos.

La técnica principal empleada fue la encuesta, definida por Hernández Sampieri et al. (2014) como un método estructurado de recolección de datos que facilita la obtención de información específica a través de un cuestionario diseñado previamente. Esta técnica fue aplicada tanto para el primer como para el segundo objetivo específico, utilizando cuestionarios con escalas Likert para medir percepciones y actitudes de los participantes.

Objetivo Específico 1: "Analizar los riesgos internos y externos que afectan el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P."

La técnica principal empleada fue la encuesta, definida por Hernández Sampieri et al. (2014) como un método estructurado de recolección de datos que facilita la obtención de información específica a través de un cuestionario diseñado previamente. Este cuestionario se

estructuró en ítems organizados en una escala Likert de cinco puntos, permitiendo medir percepciones y niveles de acuerdo de manera eficiente. Según Malhotra (2010), este enfoque es especialmente útil para captar opiniones y actitudes de los participantes.

Además, con el fin de profundizar el análisis y ofrecer una perspectiva completa de los riesgos internos y externos, se llevó a cabo un análisis FODA. Esta herramienta, descrita por Weihrich (1982), permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sirven como basamento al cuestionario al contextualizar los factores que afectan al capital social de la empresa.

El análisis incluyó los siguientes indicadores, cada uno medido mediante tres ítems específicos:

- **Indicador: Riesgos Internos** (3 ítems), evaluados desde aspectos como problemas en la comunicación, procesos ineficientes y deficiencias tecnológicas.
- **Indicador: Riesgos Externos** (3 ítems), considerando factores como fluctuaciones del mercado, variabilidad de precios de insumos y cambios normativos.

Objetivo Específico 2: "Evaluar la confianza, la participación y las redes de apoyo como factores del capital social en Lácteos Casa Blanca F.P."

La técnica empleada nuevamente fue la encuesta, debido a su capacidad para recopilar datos estandarizados que faciliten el análisis cuantitativo. El cuestionario utilizado incluyó ítems diseñados para evaluar los indicadores correspondientes a este objetivo. Los indicadores medidos fueron:

- **Indicador: Confianza** (2 ítems).
- **Indicador: Participación** (2 ítems).

- **Indicador: Redes de Apoyo** (2 ítems).

El cuestionario fue seleccionado como instrumento por su facilidad de aplicación y su capacidad para recopilar datos de manera estructurada y confiable. Además, al tratarse de una muestra censal de 11 personas, se garantiza la viabilidad del proceso de recolección de datos.

Validación y confiabilidad

La validación de los instrumentos es un proceso fundamental en cualquier investigación, ya que asegura que las herramientas empleadas realmente miden lo que se pretende investigar. Según Hernández Sampieri et al. (2014), la validación consiste en determinar en qué medida un instrumento mide de manera adecuada las variables que se desean estudiar, garantizando que los resultados obtenidos sean válidos y relevantes. Se solicitó la revisión de 3 profesores y tutores académicos, donde ellos evaluaron:

- La pertinencia de las preguntas y temas incluidos en las encuestas.
- La claridad y precisión del lenguaje empleado.
- La coherencia entre los ítems de los instrumentos y las variables del estudio.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que este produce resultados consistentes y estables a lo largo del tiempo o bajo condiciones similares. De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), la confiabilidad implica la precisión y estabilidad de las mediciones realizadas con el instrumento, lo que asegura que los datos recolectados no estén sujetos a errores aleatorios. El cuestionario se aplicó a 11 empleados, que abarcaban desde el personal operativo hasta los directivos, y las respuestas se recolectaron en una escala Likert de cinco alternativas. Se llevó a

cabo de forma global el cálculo del alfa de Cronbach para todos los ítems considerando la estructura del instrumento.

La siguiente tabla presenta el rango de interpretación utilizado:

Tabla 2
Coefficiente de Cronbach

Rango de Alfa de Cronbach	Nivel de confianza
0.90 - 1.00	Excelente
0.80 - 0.89	Muy bueno
0.70 - 0.79	Aceptable
0.60 - 0.69	Regular
< - 0.60	Deficiente

De acuerdo con los criterios de interpretación, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.94, lo que sugiere una consistencia interna excepcional. Esto implica que la herramienta es extremadamente fiable para valorar los constructos establecidos.

Análisis de Datos

El presente análisis de tiene como propósito analizar los resultados derivados de los cuestionarios y que fueron aplicados a los empleados de Lácteos Casa Blanca F.P; las respuestas fueron recopiladas utilizando una escala de Likert, lo que permitió identificar tendencias y percepciones clave relacionadas con los factores de riesgo, elementos del capital social y las estrategias propuestas para fortalecerlo. El análisis está organizado por objetivos específicos, siguiendo el orden presentado en el marco metodológico.

Objetivo Específico 1 Diagnosticar los factores de riesgo presentes en Lácteos Casa Blanca F.P. que afectan su capital social

En este objetivo se analizan los riesgos internos y externos que afectan el capital social de la empresa. Para ello, se utilizaron matrices de frecuencia y gráficos basados en los cuestionarios aplicados, lo que permitió identificar tendencias clave.

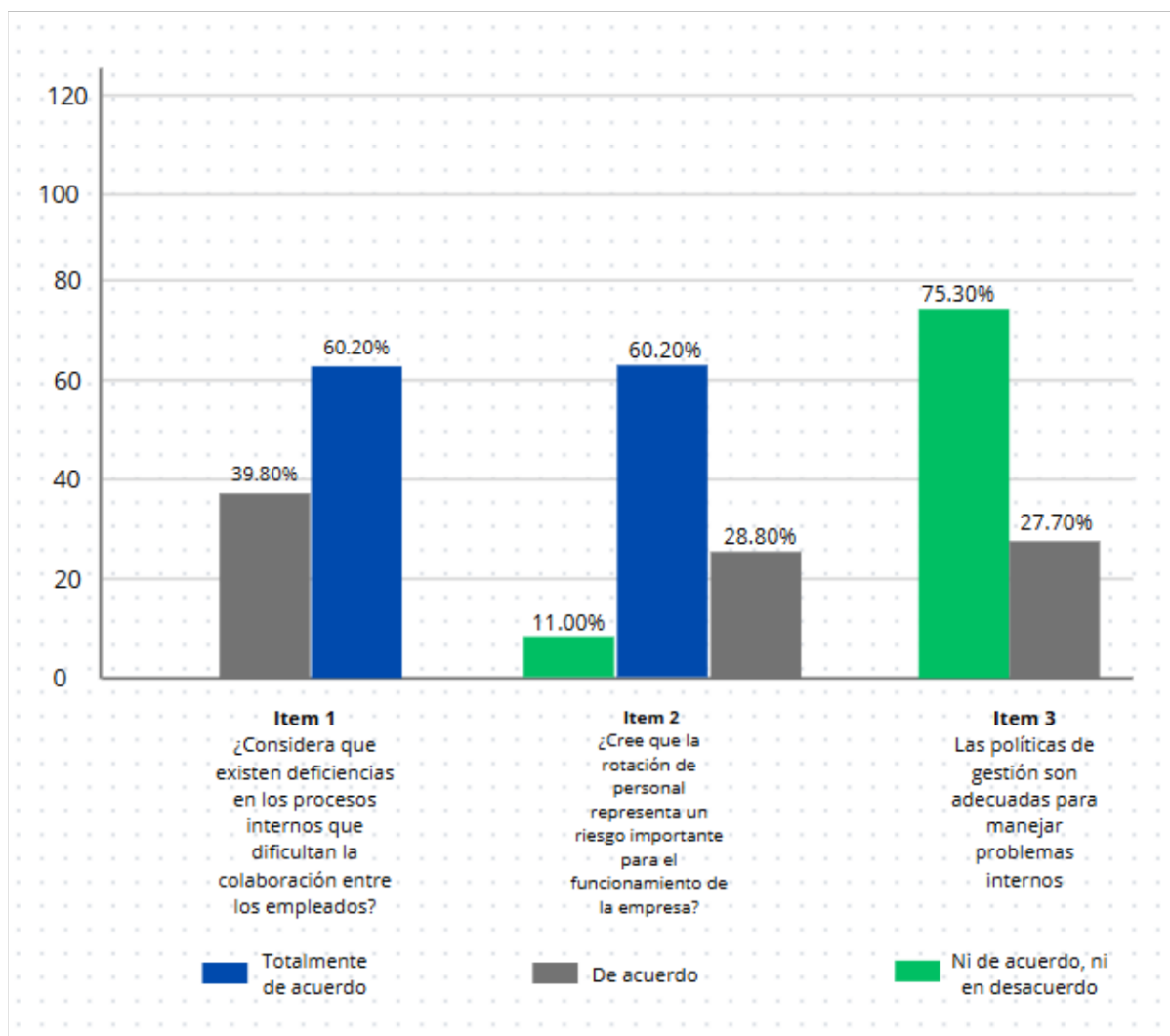
Tabla 3
Indicador Riesgos Internos

Alternativas	Ítem 1 ¿Considera que existen deficiencias en los procesos internos que dificultan la colaboración entre los empleados?		Ítem 2 ¿Cree que la rotación de personal representa un riesgo importante para el funcionamiento de la empresa?		Ítem 3 ¿Considera que las políticas de gestión actuales son adecuadas para manejar problemas internos?	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Totalmente en desacuerdo		0.00	0			
En desacuerdo	0			0.00	0	0.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00	0		0	0.00
De acuerdo	0		1	0.00	0	0.00
Totalmente de acuerdo	5	0.00	4	11.00	8	75.30
	6	39.80	6		3	27.70
		60.20		60.20	0	0.00
Total General	11	100	11	100	11	100

NOTA: Los datos sugieren que mientras algunos aspectos relacionados con riesgos internos están gestionados de manera aceptable, existen áreas de mejora significativas.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de recolección de datos (2024)

Figura 2
Indicador Riesgos Internos



Según la tabla 2 y figura 1, Se nota que en el ítem 1 el 60.20% de los participantes en la encuesta están "Totalmente de acuerdo" con dicha declaración, mientras que el 39.80% están "De acuerdo". Se observa que en el ítem 2, la percepción es algo más equilibrada: el 60.20% expresa "Totalmente de acuerdo". 28.80% expresan "De acuerdo". Un 11.00% seleccionó Ni de acuerdo ni en desacuerdo". El ultimo ítem muestra la mayor diversidad en las respuestas: 75.30% de los encuestados eligieron "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". 27.70% están "De acuerdo". Ningún

encuestado seleccionó las opciones extremas de "Totalmente de acuerdo" o "Totalmente en desacuerdo".

Los datos reflejan que, en términos generales, existe una tendencia significativa hacia el acuerdo entre los encuestados respecto a los aspectos evaluados en los primeros ítems, lo que indica un consenso positivo sobre estos puntos. Sin embargo, en el último ítem se evidencia una mayor diversidad en las percepciones, destacando un predominio de posturas neutrales y una ausencia de opiniones extremas. Esto sugiere que mientras ciertos temas generan una percepción más definida y favorable, otros pueden estar sujetos a mayor incertidumbre o falta de claridad entre los encuestados, lo cual podría requerir un análisis más detallado o acciones para clarificar y fortalecer dichos aspectos.

Tabla 4
Indicador Riesgos Externos

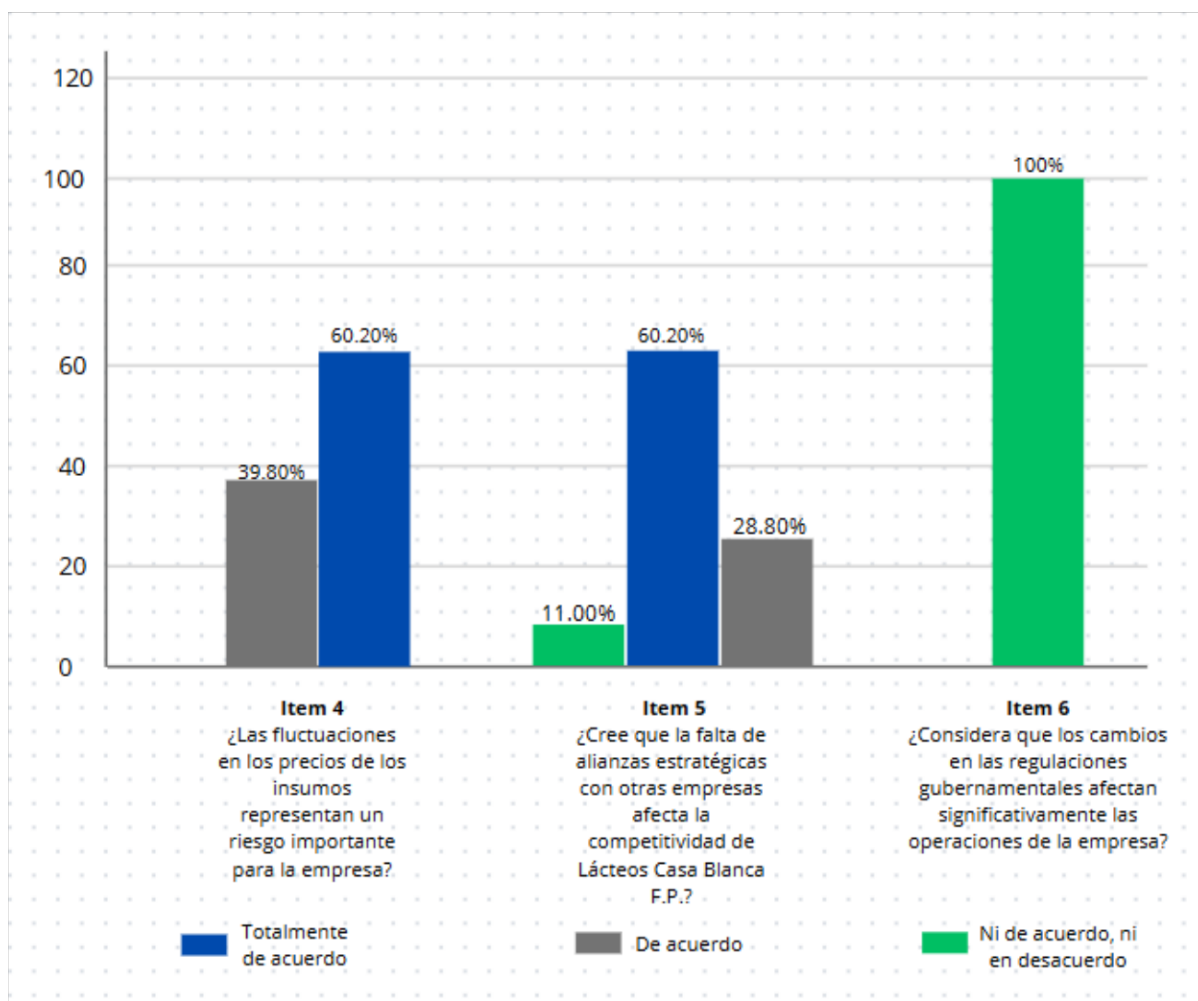
Alternativas	Ítem 4 ¿Las fluctuaciones en los precios de los insumos representan un riesgo importante para la empresa?		Ítem 5 ¿Cree que la falta de alianzas estratégicas con otras empresas afecta la competitividad de Lácteos Casa Blanca F.P.?		Ítem 6 ¿Considera que los cambios en las regulaciones gubernamentales afectan significativamente las operaciones de la empresa?	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Totalmente en desacuerdo		0.00	0		0	
En desacuerdo	0			0.00	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00	0		0	0
De acuerdo	0		1	0.00	0	0
Totalmente de acuerdo	5	0.00	4	11.00	11	100
	6	39.80	6	28.80	0	0
		60.20		60.20	0	0

Total General	11	100	11	100	11	100
----------------------	----	-----	----	-----	----	-----

Nota: Los resultados destacan una alta preocupación en dos de los tres ítems evaluados, mientras que uno de los ítems muestra una percepción significativamente negativa. Esto refleja la importancia de abordar factores externos para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de recolección de datos (2024)

Figura 3
Indicador Riesgos Externos



Dado los resultados reflejados en la tabla 3, figura 2, se puede deducir que para el ítem 4 el 60.20% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo", y el 39.80% están "De acuerdo".

Ningún encuestado seleccionó las opciones de "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "En desacuerdo" o "Totalmente en desacuerdo". Para el ítem 5 una mayoría significativa está de acuerdo con esta afirmación: 60.20% "Totalmente de acuerdo". 28.80% "De acuerdo". Solo un 11.00% optó por "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", y ninguna respuesta negativa fue registrada. Para el ítem 6, el 100% de los encuestados seleccionaron "Ni de acuerdo ni en desacuerdo". No hubo respuestas en las categorías de acuerdo o desacuerdo, lo que refleja una percepción neutra o incertidumbre general respecto a este ítem.

La ausencia de respuestas positivas o negativas podría indicar: Desconocimiento o falta de información sobre cómo los cambios gubernamentales impactan las operaciones y una percepción de que los riesgos relacionados con relaciones gubernamentales no son actualmente una prioridad. Los resultados evidencian una tendencia clara de acuerdo en los ítems iniciales, reflejando una percepción favorable y uniforme entre los encuestados en relación con esos aspectos. Sin embargo, en el último ítem, la totalidad de las respuestas se ubicó en una postura neutral, lo que sugiere una posible falta de conocimiento o información sobre el tema evaluado. Esto podría indicar que los riesgos relacionados con relaciones gubernamentales no son considerados prioritarios por los participantes o que estos aspectos no se encuentran suficientemente claros en la organización. Este hallazgo destaca la necesidad de profundizar en la comunicación o análisis de estos temas para mejorar la comprensión y relevancia percibida por los encuestados.

Análisis FODA

Figura 4
Matriz FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
F1: Buena reputación en la comunidad local	O1: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con nuevas empresas para mejorar la distribución y el alcance de los productos.
F2: Experiencia técnica del personal en el sector agroindustrial.	O2: Crecimiento del mercado local en el sector agroindustrial, con mayor interés en productos sostenibles.
F3: Relaciones sólidas con clientes recurrentes y distribuidores locales.	O3: Acceso a programas de financiamiento y subvenciones específicas para el sector agroindustrial.
F4: Adaptabilidad a cambios en el mercado debido a una estructura organizativa flexible.	O4: Innovación tecnológica en procesos productivos, con disponibilidad de herramientas modernas y automatización.
F5: Compromiso del equipo directivo con la mejora continua y el desarrollo sostenible.	O5: Incremento en la demanda de productos sostenibles y orgánicos, impulsado por cambios en las preferencias de los consumidores.
F6: Red de proveedores confiables	O6: Participación en ferias y eventos del sector, fortaleciendo el posicionamiento en el mercado.
	O7: Capacitación del personal mediante programas externos de desarrollo profesional.

Debilidades:	Amenazas:
D1: Falta de un sistema formal de gestión de riesgos, lo que dificulta la identificación y mitigación oportuna de amenazas.	A1: Inestabilidad económica y política del país, que genera incertidumbre en los costos operativos y el acceso a insumos.
D2: Poca comunicación entre departamentos clave, lo que genera ineficiencias en los procesos internos.	A2: Competencia creciente en el mercado agroindustrial, incluyendo la entrada de grandes corporaciones.
D3: Baja inversión en infraestructura tecnológica, afectando la productividad y competitividad.	A3: Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con el sector, afectando la operación y el cumplimiento normativo.
D4: Dependencia de un número limitado de clientes y proveedores, lo que aumenta la vulnerabilidad ante cambios externos.	A4: Incremento en los costos de producción, debido a la inflación y las fluctuaciones de precios de insumos.
D5: Resistencia al cambio en ciertos niveles de la organización, dificultando la implementación de nuevas estrategias.	A5: Fenómenos climáticos adversos, que pueden afectar directamente la producción y suministro de materia prima.
D6: Falta de capacitación continua para el personal operativo y administrativo.	A6: Saturación de mercados locales, lo que podría limitar las posibilidades de expansión.
D7: Escaso análisis de datos para tomar decisiones estratégicas informada	A7: Riesgos asociados a la reputación, como campañas negativas en redes sociales o quejas públicas.

Figura 5
Estrategias presentadas para reforzar las fortalezas y oportunidades

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
<p>F1 + O2: Utilizar la buena reputación en la comunidad local como ventaja para posicionar productos sostenibles y orgánicos en el mercado en crecimiento.</p>	<p>D1 + O4: Implementar un sistema formal de gestión de riesgos mediante el uso de herramientas tecnológicas modernas disponibles en el mercado.</p>
<p>F3 + O1: Establecer alianzas estratégicas con nuevas empresas aprovechando las relaciones sólidas con distribuidores locales para ampliar la red de distribución.</p>	<p>D3 + O3: Usar programas de financiamiento para invertir en infraestructura tecnológica y así mejorar la productividad y competitividad.</p>
<p>F4 + O4: Implementar innovación tecnológica en procesos productivos, aprovechando la adaptabilidad organizativa para integrar herramientas modernas y automatización.</p>	<p>D2 + O6: Mejorar la comunicación entre departamentos mediante la participación en eventos del sector, promoviendo integración y aprendizaje compartido.</p>
<p>F2 + O7: Promover la experiencia técnica del personal mediante programas de capacitación externa, mejorando sus habilidades y actualizaciones tecnológicas.</p>	<p>D7 + O5: Incorporar análisis de datos sobre las preferencias de los consumidores para adaptarse a la creciente demanda de productos sostenibles y orgánicos.</p>
<p>F6 + O3: Aprovechar la red de proveedores confiables para gestionar financiamientos y subvenciones que permitan inversiones en infraestructura y crecimiento sostenible.</p>	<p>D6 + O7: Implementar un plan de capacitación continua para el personal operativo y administrativo, aprovechando programas externos.</p>

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
<p>F2 + A2: Usar la experiencia técnica del personal como ventaja competitiva frente al aumento de competencia en el mercado agroindustrial.</p>	<p>D1 + A1: Implementar un sistema de gestión de riesgos para prever y minimizar los efectos de la inestabilidad económica y política.</p>
<p>F4 + A1: Aprovechar la adaptabilidad organizativa para ajustar estrategias en tiempos de inestabilidad económica y política.</p>	<p>D2 + A6: Mejorar la comunicación entre departamentos para evitar problemas internos que agraven la saturación de mercados locales.</p>
<p>F5 + A3: Usar el compromiso del equipo directivo para asegurar el cumplimiento normativo ante cambios en regulaciones gubernamentales.</p>	<p>D4 + A2: Diversificar la cartera de clientes y proveedores para disminuir la vulnerabilidad ante la competencia creciente.</p>
<p>F6 + A4: Aprovechar la red de proveedores confiables para negociar precios y mitigar el impacto de los costos de producción en aumento.</p>	<p>D3 + A4: Optimizar los recursos existentes mediante tecnologías de bajo costo para enfrentar el aumento de los costos de producción.</p>
<p>F1 + A7: Fortalecer la buena reputación mediante campañas en redes sociales y estrategias de marketing para contrarrestar riesgos asociados a la reputación.</p>	<p>D6 + A5: Diseñar un plan de formación para enfrentar los desafíos asociados a fenómenos climáticos adversos, asegurando mayor resiliencia.</p>

Objetivo Específico 2: Identificar los elementos del capital social que permitirán fortalecer el crecimiento y la resiliencia de Lácteos Casa Blanca F.P

Se analizaron los elementos del capital social, como confianza, participación y redes de apoyo, para evaluar su impacto en la resiliencia organizacional.

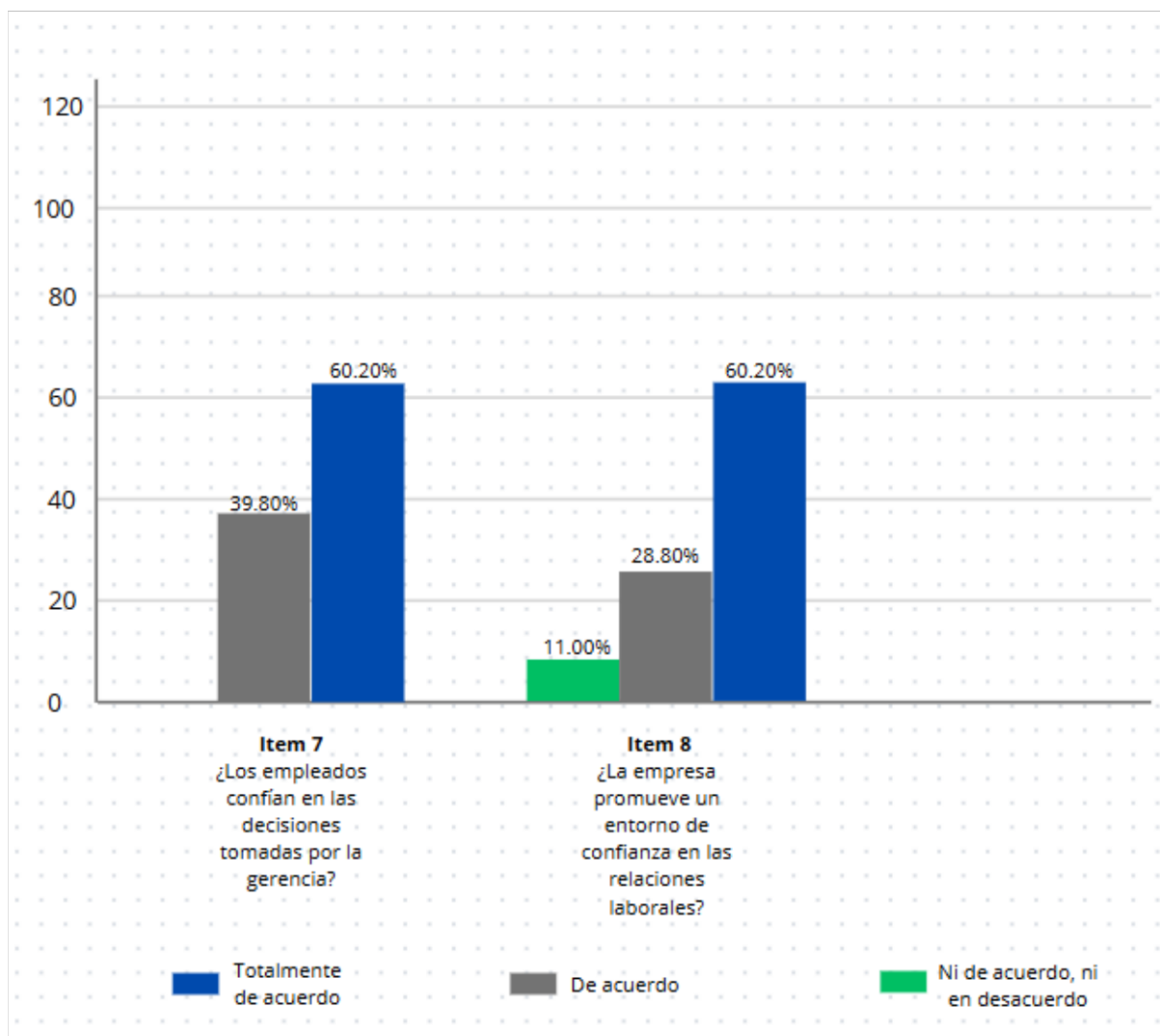
Tabla 5
Indicador Confianza

Alternativas	Ítem 7 ¿Los empleados confían en las decisiones tomadas por la gerencia?		Ítem 8 ¿La empresa promueve un entorno de confianza en las relaciones laborales?	
	Fa	%	Fa	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0	0.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0		1	0.00
De acuerdo	5	0.00	4	11.00
Totalmente de acuerdo	6	39.80	6	28.80
		60.20		60.20
Total, General	11	100	11	100

NOTA: Aunque existe un nivel moderado de confianza, es importante fortalecer las relaciones laborales para consolidar este elemento.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de recolección de datos (2024)

Figura 6
Indicador confianza



Los resultados muestran que los empleados tienen un nivel moderado a alto de confianza en la empresa. Más del 60% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" en que: Confían en las decisiones tomadas por la gerencia (Ítem 7) y perciben que existe confianza mutua entre empleados y gerentes (Ítem 8).

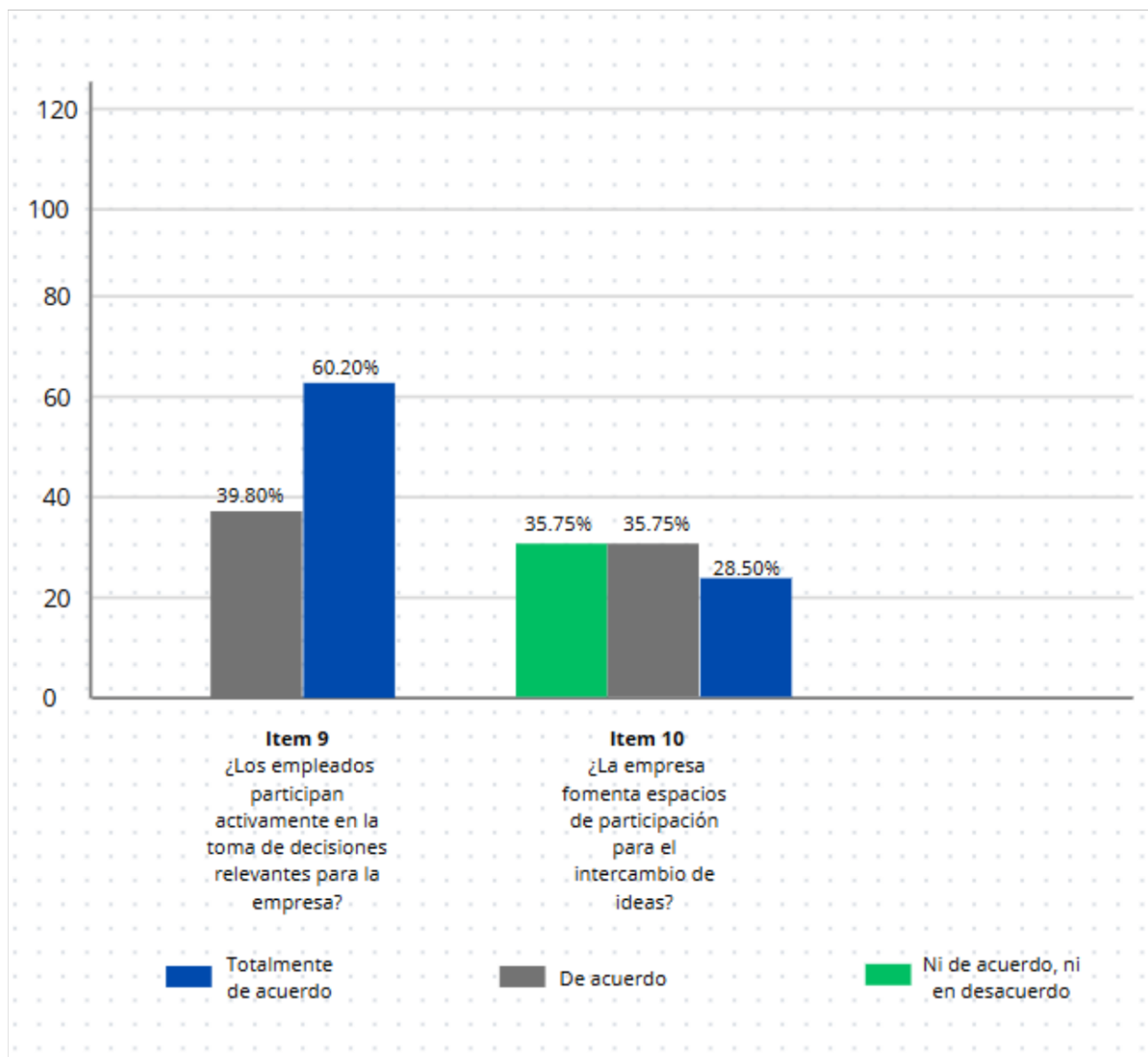
Tabla 6
Indicador Participación

Alternativas	Ítem 9 ¿Los empleados participan activamente en la toma de decisiones relevantes para la empresa?		Ítem 10 ¿La empresa fomenta espacios de participación para el intercambio de ideas?	
	Fa	%	Fa	%
Totalmente en desacuerdo			0	
En desacuerdo	0	0.00		0.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	60.20	0	0.00
De acuerdo	0		3	28.50
Totalmente de acuerdo	5	0.00	4	35.75
	0	39.80	4	35.75
		0.00		35.75
Total General	11	100	11	100

NOTA: La participación en decisiones y actividades comunitarias necesita ser incentivada.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de recolección de datos (2024)

Figura 7
Indicador participación



Los datos revelan que la participación de los empleados en la toma de decisiones y actividades comunitarias es limitada: En el Item 9, el 60.20% de los encuestados están "En desacuerdo", lo que indica una percepción baja de participación en decisiones relevantes. Aunque un 35.75% está "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo" en el Item 10 (fomento de espacios para intercambio de ideas), todavía hay una proporción significativa que no percibe suficientes oportunidades.

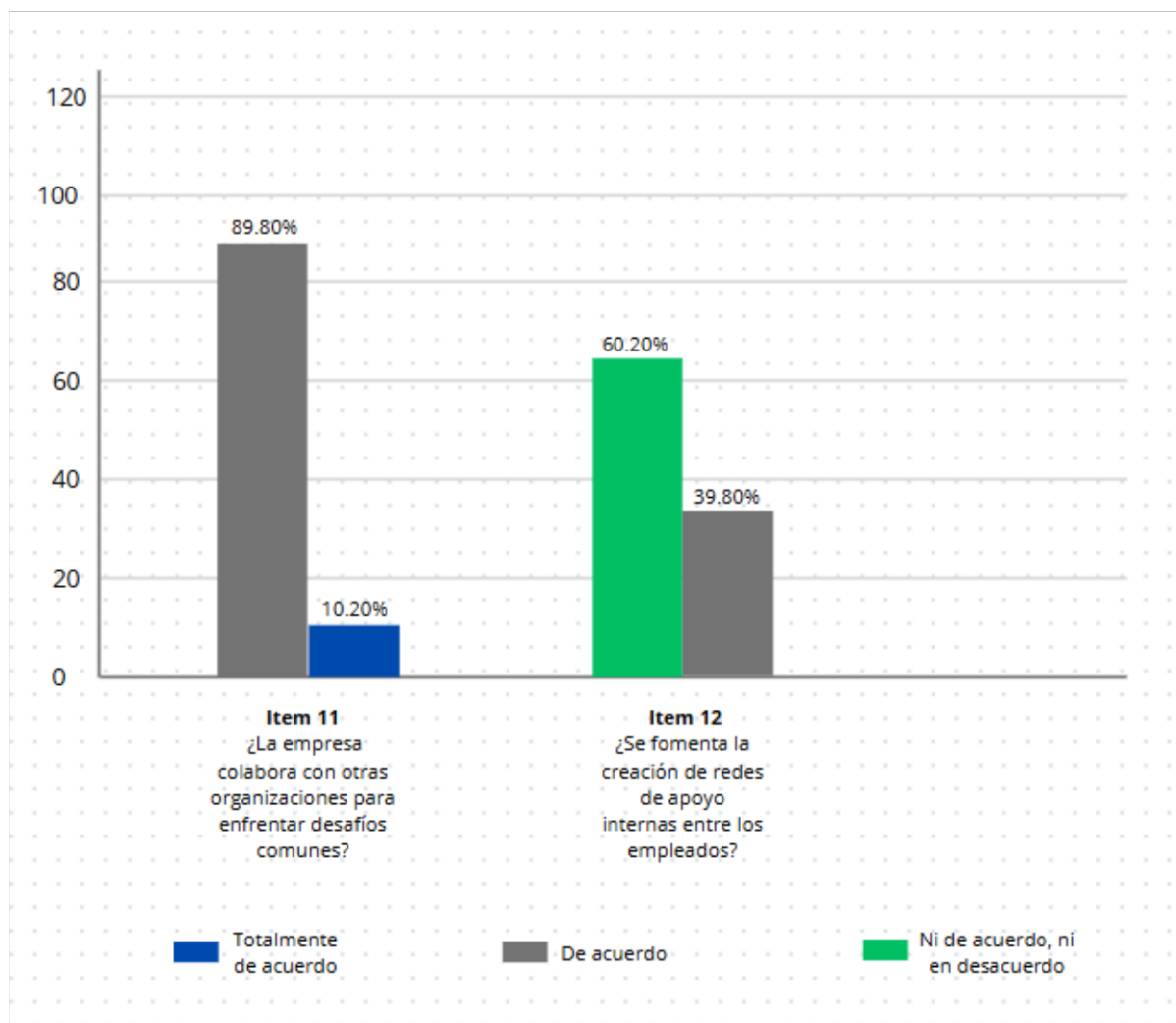
Tabla 7
Indicador Redes de Apoyo

Alternativas	Ítem 11 ¿La empresa colabora con otras organizaciones para enfrentar desafíos comunes?		Ítem 12 ¿Se fomenta la creación de redes de apoyo internas entre los empleados?	
	Fa	%	Fa	%
Totalmente en desacuerdo		0.00	0	
En desacuerdo	0			0.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00	0	0.00
De acuerdo	0	0.00	0	0.00
Totalmente de acuerdo	10		6	0.00
	1	89.80	5	60.20
		10.20		39.80
Total General	11	100	11	100

NOTA: Las relaciones con organizaciones externas y redes internas están bien valoradas, pero existe margen para reforzarlas.

Fuente: Datos obtenidos del instrumento de recolección de datos (2024)

Figura 8
Indicador Redes de Apoyo



En este indicador, los resultados son mayoritariamente positivos, con más del 60% de los encuestados indicando "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" en: La colaboración con otras organizaciones para enfrentar desafíos comunes (Ítem 11) y el fomento de redes internas entre empleados (Ítem 12).

Integración de Resultados

En el marco del Objetivo Específico 1, que busca diagnosticar los factores de riesgo presentes en Lácteos Casa Blanca F.P. que afectan su capital social, se identificaron y analizaron los riesgos internos y externos mediante el uso de matrices de frecuencia y gráficos basados en los cuestionarios aplicados. Estos resultados permitieron destacar tendencias clave y establecer un panorama integral de los desafíos que enfrenta la organización. Entre los riesgos internos, se evidenció una percepción generalizada de deficiencias en los procesos internos, lo que afecta negativamente la colaboración y la eficiencia organizacional. De acuerdo con Porter (1985), procesos internos bien definidos son fundamentales para generar ventajas competitivas, mientras que Frigo y Anderson (2011) enfatizan que las ineficiencias en estos procesos incrementan los riesgos operativos al limitar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios o imprevistos. Esto resalta la necesidad de revisar y optimizar los procesos internos, fomentando un entorno colaborativo que refuerce la resiliencia organizacional, tal como sugiere Kotter (1996).

Se identificó la alta rotación de personal como un riesgo crítico que afecta la estabilidad organizacional, lo que coincide con las observaciones de Dess y Shaw (2001), quienes señalan que este problema genera costos significativos y deteriora la moral de los empleados. La falta de claridad percibida por algunos participantes, según Robbins y Judge (2013), refleja la necesidad de estrategias más efectivas para abordar esta problemática. En línea con Armstrong (2014) y Chiavenato (2017), es esencial implementar programas de retención, capacitación y mejora del clima laboral para minimizar los efectos de la rotación, fortaleciendo el compromiso de los empleados y promoviendo un entorno laboral estable.

Otro hallazgo relevante es la percepción de falta de claridad o adecuación en las políticas de gestión. Según Robbins y Coulter (2018), estas políticas son esenciales para alinear las decisiones de los empleados con los objetivos organizacionales. Sin embargo, Mintzberg (1994) y Chiavenato (2017) enfatizan que una comunicación ineficaz o la ausencia de involucramiento de los empleados en su desarrollo puede generar incertidumbre y desconfianza. Por ello, se recomienda revisar el diseño de las políticas, mejorar su comunicación y fomentar la participación de los empleados en su elaboración, lo que contribuirá a un sentido de pertenencia y a la solución efectiva de problemas internos.

En cuanto a los riesgos externos, las fluctuaciones en los precios de los insumos representan un desafío significativo. Christopher (2016) y Porter (1980) proponen estrategias como la diversificación de proveedores, contratos a largo plazo y compras anticipadas para mitigar estos riesgos y mantener la ventaja competitiva. La implementación de estas prácticas no solo reduciría el impacto de la volatilidad, sino que también fortalecería las relaciones con los proveedores, asegurando estabilidad en el suministro, como sugieren Heizer y Render (2014).

Al igual que la falta de colaboración estratégica con otras organizaciones fue identificada como una limitación para la competitividad de la empresa. Hitt, Ireland y Hoskisson (2013) destacan que las alianzas estratégicas permiten compartir recursos y capacidades, generando sinergias y aumentando la competitividad en mercados desafiantes. Porter (1985) y Gulati (1998) coinciden en que estas colaboraciones no solo fortalecen el capital social de una empresa, sino que también mejoran su capacidad para enfrentar incertidumbres externas y aprovechar oportunidades de mercado. En este sentido, se recomienda que Lácteos Casa Blanca F.P. priorice el establecimiento de alianzas estratégicas que impulsen su capacidad innovadora y competitiva.

Y para concluir con este objetivo, la percepción neutral de los encuestados respecto a las relaciones gubernamentales y los cambios regulatorios sugiere que, aunque no se consideran riesgos prioritarios en este momento, su monitoreo continuo es crucial. Según Porter (1985), el análisis del entorno competitivo debe incluir políticas gubernamentales y regulatorias, ya que pueden influir en los costos operativos y las oportunidades de mercado. Por lo tanto, se recomienda establecer un sistema de monitoreo para anticipar y adaptarse a posibles impactos regulatorios, garantizando así la sostenibilidad operativa de la organización. Entonces los resultados reflejan que tanto los riesgos internos como externos plantean desafíos significativos para Lácteos Casa Blanca F.P., pero también ofrecen oportunidades para implementar mejoras estratégicas que fortalezcan su capital social y su desempeño organizacional. Los cuestionarios aplicados a los empleados de Lácteos Casa Blanca F.P. proporcionaron información estructurada sobre factores de riesgo y elementos del capital social.

En el marco del Objetivo Específico 2, que tiene como propósito identificar los elementos del capital social que contribuyen al fortalecimiento del crecimiento y la resiliencia de Lácteos Casa Blanca F.P., se realizó un análisis exhaustivo de los indicadores de confianza, participación y redes de apoyo. Estos aspectos fueron evaluados mediante cuestionarios estructurados que proporcionaron datos clave sobre la percepción de los empleados y su impacto en la resiliencia organizacional.

El análisis del indicador de confianza arrojó resultados positivos, destacándose que más del 60% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" en que confían en las decisiones tomadas por la gerencia y perciben un entorno laboral basado en la confianza mutua. Según Putnam (1993), la confianza es un componente esencial del capital social, ya que fomenta la cooperación y facilita la resolución de problemas dentro de las organizaciones. No obstante, es necesario

fortalecer aún más las relaciones laborales para consolidar este elemento, dado que un nivel elevado de confianza puede aumentar la resiliencia frente a desafíos externos, como señalan Kaplan y Mikes (2012).

En cuanto al indicador de participación, los datos reflejan que este elemento necesita ser incentivado significativamente. Un 60.20% de los encuestados manifestó estar "En desacuerdo" con que los empleados participen activamente en decisiones relevantes para la empresa. Sin embargo, el 35.75% afirmó estar "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" con que se fomente el intercambio de ideas en espacios participativos. Coleman (1988) resalta que la participación activa de los miembros de una organización es un pilar del capital social, ya que fortalece los vínculos entre ellos y fomenta un compromiso colectivo hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es crucial desarrollar estrategias que promuevan una mayor inclusión de los empleados en los procesos de toma de decisiones, contribuyendo al fortalecimiento de su sentido de pertenencia y a la mejora del desempeño organizacional.

Respecto al indicador de redes de apoyo, los resultados son mayoritariamente favorables. Más del 60% de los participantes están "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" en que la empresa colabora con otras organizaciones para enfrentar desafíos comunes y fomenta la creación de redes internas entre los empleados. Estas prácticas, según Putnam (1993) y Hitt, Ireland y Hoskisson (2013), son esenciales para maximizar los beneficios del capital social, ya que las redes amplían las oportunidades de colaboración y la capacidad de adaptarse a las dinámicas del entorno. Sin embargo, tal como sugiere Mintzberg (1994), existe un margen para fortalecer aún más estas relaciones mediante alianzas estratégicas y programas que promuevan un mayor intercambio de recursos y conocimientos.

Desde la perspectiva de los investigadores, estos hallazgos enfatizan la relevancia de llevar a cabo acciones dirigidas a robustecer los componentes del capital social en Lácteos Casa Blanca F.P. Sugerimos la implementación de programas de formación que incrementen la confianza y fomenten la implicación activa de los trabajadores, además de la creación de alianzas estratégicas con entidades externas para fortalecer las redes de respaldo. Estas medidas, fundamentadas en las teorías de Putnam (1993) y Coleman (1988), no solo aumentarán la resiliencia de la empresa, sino que también generarán un entorno laboral más colaborativo y eficiente.

Los hallazgos serán presentados a directivos y empleados de Lácteos Casa Blanca F.P., quienes participaron en una sesión de validación. Durante esta reunión se expondrán los siguientes puntos: Explicación de los factores de riesgo internos y externos, junto con los componentes del capital social, basándose en los resultados logrados. Los directivos y empleados pueden dar fidelidad ya que las percepciones reflejan las condiciones actuales de la empresa. Y como aportes adicionales se tomarán en cuenta posibles acciones, como talleres de capacitación para mejorar la comunicación interna y programas para fomentar alianzas estratégicas con proveedores.

Validación de Resultados

La validación de los resultados obtenidos en esta investigación se fundamenta en un enfoque integral que combina el contraste con teorías relevantes y el uso de técnicas metodológicas avanzadas como la triangulación de datos. Este abordaje no solo asegura la rigurosidad del análisis, sino que también permite comprender de manera más profunda las dinámicas organizacionales que afectan el capital social en Lácteos Casa Blanca F.P.

El contraste teórico es un eje esencial en este proceso, ya que proporciona un marco conceptual sólido para interpretar los hallazgos. Por ejemplo, la identificación de riesgos internos

relacionados con deficiencias en los procesos operativos encuentra eco en las aportaciones de Frigo y Anderson (2011), quienes destacan que las ineficiencias internas incrementan los riesgos operativos al dificultar la adaptabilidad organizacional. De igual modo, Porter (1985) subraya la relevancia de procesos bien estructurados como base para mantener la competitividad en entornos complejos. Este respaldo teórico no solo valida los datos recolectados, sino que también resalta la necesidad de implementar estrategias que optimicen estos procesos, tal como lo sugiere Kotter (1996) en su enfoque sobre el cambio organizacional.

La alta rotación de personal, identificada como un riesgo significativo, también se valida a través de diversas perspectivas teóricas. Dess y Shaw (2001) explican que este fenómeno genera impactos negativos en la cohesión organizacional y eleva los costos asociados. Paralelamente, Robbins y Judge (2013) sostienen que una comunicación poco efectiva y la falta de claridad en las expectativas laborales agravan estos problemas, lo cual fue confirmado en las percepciones obtenidas durante la investigación. En línea con estas observaciones, Armstrong (2014) y Chiavenato (2017) proponen soluciones prácticas, como el desarrollo de programas de retención y la mejora del clima laboral, lo que respalda la propuesta de diseñar estrategias que fortalezcan el compromiso del personal y reduzcan la inestabilidad.

En el análisis de las políticas de gestión, los resultados revelaron que su falta de claridad o adecuación genera incertidumbre en los empleados, lo que impacta negativamente la alineación con los objetivos estratégicos. Este hallazgo se valida al contrastarlo con Robbins y Coulter (2018), quienes destacan la importancia de contar con políticas bien definidas para guiar el comportamiento organizacional. Mintzberg (1994), por su parte, advierte sobre los riesgos de una comunicación ineficiente, mientras que Chiavenato (2017) indica que la implicación de los trabajadores en la elaboración de políticas ayuda a fortalecer su sensación de identidad y seguridad

en la organización. Estas aportaciones teóricas refuerzan la recomendación de revisar las políticas actuales, mejorar su comunicación y fomentar un proceso participativo en su desarrollo.

La triangulación de datos desempeña un papel crucial en la validación de estos hallazgos, ya que permite identificar similitudes consistentes a través del análisis de diversas fuentes, como cuestionarios, entrevistas y documentos internos. Por ejemplo, la percepción de los empleados sobre las fluctuaciones en los precios de los insumos se corroboró mediante revisiones documentales y análisis estadísticos, lo que refuerza su relevancia como un riesgo externo significativo. Christopher (2016) y Porter (1980) ofrecen enfoques estratégicos para mitigar este tipo de riesgos, como la diversificación de proveedores y la implementación de contratos a largo plazo, propuestas que encuentran resonancia en las prácticas sugeridas para la organización.

Por otro lado, la falta de alianzas estratégicas fue identificada como una limitación para la competitividad de Lácteos Casa Blanca F.P., un hallazgo que encuentra soporte en las investigaciones de Hitt, Ireland y Hoskisson (2013), quienes destacan el valor de las colaboraciones interorganizacionales para mejorar la eficiencia y la capacidad de innovación. Además, Gulati (1998) señala que estas alianzas no solo fortalecen el capital social, sino que también mejoran la capacidad de las empresas para adaptarse a los desafíos del entorno externo.

Finalmente, aunque los cambios regulatorios y las relaciones gubernamentales no se perciben actualmente como riesgos prioritarios, el análisis teórico sugiere la importancia de monitorear estos factores. Porter (1985) enfatiza que las políticas gubernamentales pueden influir significativamente en las operaciones y la competitividad de una organización. Este planteamiento valida la recomendación de establecer un sistema de seguimiento para anticipar posibles impactos y garantizar la sostenibilidad operativa.

III. FASE DE PRESENTACIÓN

La fase de presentación consiste en exponer los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, así como la propuesta final del sistema de gestión de riesgos. En esta etapa, se comunica de manera clara y estructurada la información recopilada, los análisis realizados y las conclusiones alcanzadas, destacando cómo la propuesta contribuirá a mitigar los riesgos identificados y fortalecer el capital social de la empresa. Esta presentación busca facilitar la comprensión y aceptación del proyecto por parte de los interesados y la dirección de Lácteos Casa Blanca F.P.

Conclusiones

Objetivo 1: Diagnosticar los factores de riesgo presentes en Lácteos Casa Blanca F.P. que afectan su capital social.

El diagnóstico permitió identificar factores de riesgo clave que impactan directamente el capital social de la empresa, evidenciando desafíos tanto internos como externos. Desde una perspectiva interna, los datos reflejan que un 60.20% de los encuestados están "Totalmente de acuerdo" en que existen deficiencias en los procesos internos que dificultan la colaboración entre empleados (Ítem 1), lo que sugiere un área crítica a abordar. Por otro lado, aunque la rotación de personal también es percibida como un riesgo significativo (Ítem 2), con un 60.20% "Totalmente de acuerdo", se observa un mayor balance en las percepciones, lo que indica la necesidad de evaluar soluciones específicas. Finalmente, el ítem relacionado con la adecuación de las políticas de gestión (Ítem 3) destaca una tendencia hacia la neutralidad, con un 75.30% optando por "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que podría evidenciar falta de claridad o consenso sobre la efectividad de dichas políticas.

Externamente, los resultados muestran que las fluctuaciones en los precios de los insumos (Ítem 4) y la falta de alianzas estratégicas (Ítem 5) son percibidos como riesgos importantes por más del 60% de los encuestados, resaltando la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y establecer colaboraciones sólidas. Sin embargo, el 100% de los encuestados mostró una postura neutral respecto a los cambios en las regulaciones gubernamentales (Ítem 6), lo que podría indicar un desconocimiento sobre el impacto potencial de este factor o una percepción de menor relevancia en comparación con otros riesgos.

Estos hallazgos resaltan la importancia de abordar los riesgos internos y externos de manera integral, dando prioridad a la mejora de la comunicación interna, la gestión de procesos y la construcción de alianzas estratégicas con actores clave del entorno; todos estos ingredientes garantizan el éxito organizacional.

Objetivo 2: Identificar los elementos del capital social que permitirán fortalecer el crecimiento y la resiliencia de Lácteos Casa Blanca F.P.

Los elementos del capital social identificados, como la confianza, la participación y las redes de apoyo, ofrecen un marco clave para fortalecer el crecimiento organizacional y la resiliencia. En el ámbito de la confianza, los resultados indican un nivel moderado a alto, con un 60.20% de los encuestados "Totalmente de acuerdo" en que confían en las decisiones gerenciales (Ítem 7) y perciben un entorno laboral de confianza (Ítem 8). Sin embargo, aunque las cifras son positivas, es crucial consolidar este elemento mediante la implementación de prácticas que refuercen la transparencia y la coherencia entre las decisiones y acciones de la gerencia.

La participación, en contraste, muestra oportunidades significativas de mejora. En el Ítem 9, el 60.20% de los encuestados están "En desacuerdo" respecto a la participación activa en la toma

de decisiones, reflejando una brecha que limita el aprovechamiento del potencial colectivo. Aunque el 35.75% destacó positivamente la creación de espacios para el intercambio de ideas (Ítem 10), este indicador sugiere que los esfuerzos actuales son insuficientes para satisfacer las expectativas de los empleados, quienes demandan un rol más activo en los procesos organizacionales.

Por último, las redes de apoyo, tanto internas como externas, muestran un desarrollo prometedor. Más del 60% de los encuestados están "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" en que la empresa fomenta redes internas y colabora con otras organizaciones (Ítems 11 y 12). Sin embargo, aún existe margen para fortalecer estas relaciones, optimizando el intercambio de recursos y conocimientos entre los empleados y con actores externos. Estos resultados destacan la importancia de diseñar estrategias que refuercen los vínculos de confianza, incentiven una mayor participación y consoliden las redes de apoyo como pilares fundamentales para el desarrollo organizacional.

El objetivo específico 3 consistió en diseñar un sistema de gestión de riesgos que fortalezca el capital social mediante la mitigación de los factores de riesgo identificados en Lácteos Casa Blanca F.P., basado en la norma ISO 31000. Enfocado en fortalecer el capital social de Lácteos Casa Blanca F.P. mediante la mitigación de los factores de riesgo previamente identificados. Este sistema no solo responde a la necesidad de gestionar de manera efectiva los riesgos internos y externos de la organización, sino que también integra elementos del capital social, como confianza, participación y redes de apoyo, para promover un entorno colaborativo y resiliente.

Recomendaciones

Para Lácteos Casa Blanca F.P.:

Implementar un sistema integrado de gestión de riesgos que considere estrategias específicas para mitigar los riesgos internos y externos identificados. También se considera importante fortalecer la comunicación interna mediante talleres y programas de formación que fomenten la confianza y la colaboración entre los empleados. Así como establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes para construir redes externas sólidas que aumenten la sostenibilidad empresarial.

Para el sector privado:

Es importante tener en cuenta promover el uso de sistemas de gestión de riesgos adaptados a las necesidades específicas de las empresas agroindustriales, tomando en cuenta el contexto local e incentivar la creación de redes de colaboración inter empresariales que permitan compartir recursos y estrategias frente a las fluctuaciones del mercado.

Para la universidad y la comunidad académica:

Fomentar programas de capacitación y formación en gestión de riesgos y capital social para empresarios y estudiantes del sector agroindustrial y realizar investigaciones complementarias sobre la relación entre capital social y sostenibilidad empresarial en distintos contextos económicos y culturales.

Propuestas futuras:

Ampliar el alcance del sistema propuesto para incluir herramientas digitales y de inteligencia artificial que optimicen la gestión de riesgos y la evaluación del capital social, así

como llevar a cabo investigaciones a largo plazo para valorar el efecto a largo plazo del sistema integrado de gestión de riesgos en el rendimiento de la organización de Lácteos Casa Blanca F.P.

Planteamiento de propuesta

Llegado a este punto, se puede mencionar que la mayoría de las entidades se encuentran con una serie de riesgos que pueden impactar su desempeño y sostenibilidad y las relaciones internas y externas, la gestión eficaz de estos riesgos se ha transformado en un requisito estratégico no solo para asegurar la continuidad y el triunfo de las operaciones, sino también para robustecer las relaciones de confianza., colaboración y participación entre los miembros de la organización y sus aliados estratégicos.

En este contexto, la presente propuesta de tesis se centra en el desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR), que busca proporcionar un marco coherente y sistemático para identificar, evaluar y mitigar los riesgos en diversas áreas funcionales de la organización. Este enfoque no solo aborda los riesgos internos y externos, sino que también incorpora elementos del capital social, tales como la creación de redes de apoyo, el incremento de la confianza recíproca y el estímulo a la participación que son factores esenciales para asegurar la garantía del capital social un entorno resiliente, colaborativo y orientado a las metas estratégicas de la entidad.

Introducción

Asegurar la continuidad y la sustentabilidad de las operaciones se ha convertido en una prioridad estratégica para La propuesta se centra en el diseño e implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos, en consonancia con las organizaciones con los lineamientos de la norma ISO 31000. Este sistema busca proporcionar un enfoque estructurado y sistemático para

identificar, evaluar y mitigar los riesgos organizacionales, fortaleciendo simultáneamente, el capital social de la compañía. Este no solo facilitará la mejora de la capacidad de reacción frente a riesgos internos y externos, sino que también fomentará relaciones sólidas con los diferentes actores clave, contribuyendo a la sostenibilidad y resiliencia empresarial. Esta propuesta plantea un enfoque integral para transformar la gestión de riesgos en un componente central del éxito estratégico y sostenible de Lácteos Casa Blanca F.P.

Objetivo general

Diseñar un Sistema Integral de Gestión de Riesgos (SIGR) en Lácteos Casa Blanca F.P., fundamentado en la norma ISO 31000, para gestionar eficazmente los riesgos organizacionales y fortalecer el capital social, promoviendo la sostenibilidad y la resiliencia empresarial.

Objetivos específicos

1. Investigar las mejores prácticas y enfoques actuales en la gestión de riesgos, con énfasis en la norma ISO 31000, para identificar las necesidades y desafíos específicos de Lácteos Casa Blanca F.P. en la gestión de riesgos organizacionales.

2. Realizar instrumentos de evaluación y diagnóstico que permitan identificar, medir y clasificar los riesgos existentes en Lácteos Casa Blanca F.P., considerando tanto los riesgos internos como externos que puedan afectar su operación y sostenibilidad.

3. Diseñar un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR) adaptado a las características y particularidades de Lácteos Casa Blanca F.P., que contemple procedimientos y herramientas prácticas para la gestión eficaz de los riesgos identificados.

Justificación de la propuesta

La implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos (SIGR) basado en la norma ISO 31000 es fundamental para Lácteos Casa Blanca F.P. debido a varios factores críticos. Primero, el sector lácteo se topa con una serie de riesgos inherentes, que van desde cambios en la calidad del producto hasta oscilaciones en el mercado, modificaciones en la normativa y retos ambientales. No solo es esencial una correcta administración de estos riesgos para asegurar la continuidad operativa, sino también para proteger la reputación y la confianza del consumidor. Además, al fortalecer el capital social conjuntamente con lo inherente a la gestión de riesgos, Lácteos Casa Blanca F.P. podrá fomentar relaciones más sólidas con sus stakeholders, incluidos proveedores, clientes y comunidades locales. Lo mencionado, no solo aporta a la viabilidad de la empresa, sino que también fomenta un ambiente de colaboración que puede ser esencial para enfrentar crisis futuras.

Por último, el diseño e implementación del SIGR permitirá a Lácteos Casa Blanca F.P. adoptar una cultura organizacional orientada a la prevención y mitigación de riesgos, lo que incrementará su resiliencia ante imprevistos y mejorará su capacidad para adaptarse a un entorno cambiante. En resumen, esta propuesta no solo busca cumplir con un marco normativo, sino que aspira a transformar la gestión de riesgos en un elemento estratégico fundamental para el desarrollo sostenido y el triunfo a largo plazo de Lácteos Casa Blanca FP

.Desarrollo de la Propuesta: Sistema de Gestión de Riesgos para Lácteos Casa Blanca F.P. integrando el Capital Social (basado en la norma ISO 31000)

Esta propuesta específica la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Riesgos en Leche Casa Blanca F.P, basándose en los principios de la norma ISO 31000. Esta propuesta busca potenciar el capital social en la organización y asegurar una eficaz administración de riesgos.

El capital social lo hemos definido como la red de relaciones internas y externas fundamentadas en la confianza, el trabajo conjunto y la dedicación recíproca. En este marco, es una herramienta esencial para promover la unidad entre los trabajadores, potenciar la comunicación y perfeccionar las interacciones con proveedores y clientes. El SIGR no solo busca mitigar riesgos, sino también fortalecer estas relaciones.

El SIGR se organizará basándose en los principios siguientes:

Integración: La gestión de riesgos se integrará en cada procedimiento organizacional, desde la planificación estratégica hasta las actividades cotidianas. Esto abarca tareas como la evaluación de contratos con proveedores, la supervisión de procesos productivos y el monitoreo de las relaciones comerciales, fomentando la cooperación y el desarrollo de la colaboración mutuo entre las áreas.

Personalización: Las estrategias y herramientas se adaptarán a las particularidades de Lácteos Casa Blanca F.P., considerando su tamaño, recursos y entorno agroindustrial. Por ejemplo, se desarrollarán matrices de riesgo personalizadas que incluyan indicadores relacionados con la confianza y la comunicación organizacional.

Mejora continua: El SIGR será dinámico y se actualizará periódicamente para responder a cambios en los riesgos y en el entorno empresarial. Esto incluirá auditorías regulares y sesiones de retroalimentación con las partes interesadas, fomentando el aprendizaje organizacional.

Marco para el Sistema de Gestión de Riesgos

El marco establece la estructura para diseñar, implementar y mantener el SIGR, este incluye las siguientes etapas:

La presente propuesta busca implementar un Sistema de Gestión de Riesgos (SIGR) en Lácteos Casa Blanca F.P., basado en la norma ISO 31000 y con un enfoque para el fortalecimiento del capital social dentro de la organización. Este sistema no solo abordará los riesgos inherentes a los procesos operativos, sino también aquellos que impactan directamente las relaciones interpersonales y la cohesión organizacional, asegurando así la sostenibilidad y el desarrollo integral de la empresa.

Principios fundamentales del SIGR

El SIGR se fundamenta en los principios clave de la norma ISO 31000 como integración, personalización y perfeccionamiento constante. La integración garantiza que la administración de riesgos se incorpore a todos los niveles de la organización, desde la estrategia de planificación hasta las actividades cotidianas. En cuanto a la personalización adapta las estrategias y herramientas a las particularidades de la empresa, considerando su tamaño, recursos disponibles y entorno agroindustrial. Finalmente, la mejora continua asegura que el SIGR sea dinámico, ajustándose constantemente a los cambios internos y externos.

Establecimiento del contexto

El primer paso en la implementación del SIGR consiste en definir claramente el contexto en el que funcionara. Esto incluye delimitar su alcance para abarcar áreas críticas como producción, logística, calidad y relaciones con proveedores y clientes, con un enfoque específico en la interacción y colaboración entre estas áreas.

Además, se identificarán las partes interesadas clave, incluyendo empleados, proveedores, clientes y reguladores. Para ello, se emplearán entrevistas y encuestas que permitan comprender sus expectativas y necesidades. Este análisis se complementará con un estudio exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa mediante un análisis FODA, con especial atención a factores que puedan influir en las relaciones internas y externas, así como en las dependencias clave.

Identificación de riesgos

La detección de riesgos se realizará a través de un método participativo que fusiona técnicas como la generación de lluvia de ideas y entrevistas con empleados clave. El objetivo será identificar riesgos que afecten tanto a los procedimientos de producción y negocio, sino que incluyan también la confianza y cooperación entre los individuos dentro de la entidad.

Los riesgos identificados se registrarán en una matriz que describirá en detalle sus causas, posibles consecuencias y categorías, priorizando aquellos que impacten negativamente el capital social. Esta priorización permitirá enfocar los esfuerzos en los riesgos más críticos para la cohesión y sostenibilidad organizacional.

Matriz de identificación/registro de riesgos:

Una tabla para registrar riesgos, su descripción, origen y posibles consecuencias.

Tabla 8
Matriz de ID



ID del Riesgo	Descripción del Riesgo	Origen del Riesgo	Área Afectada	Consecuencias Potenciales	Fecha de identificación
------------------	---------------------------	----------------------	------------------	------------------------------	----------------------------

NOTA: Su propósito es identificar y registrar los riesgos organizacionales clave que pueden afectar el desempeño y la sostenibilidad de la empresa.

Este procedimiento requiere un estudio minucioso para establecer el origen de cada riesgo, ya sea interno o externo, y evaluar las áreas específicas de la entidad que pueden ser afectadas, tales como operaciones, finanzas, recursos humanos o vínculos con los proveedores. Además, se analizan las potenciales repercusiones que estos riesgos podrían tener, desde las posibles repercusiones que estos riesgos podrían ocasionar pérdidas económicas hasta afectaciones en la reputación corporativa o el clima organizacional. Este enfoque integral permite priorizar la gestión de riesgos basándose en su posibilidad de ocurrencia y el grado de impacto potencial, simplifica la puesta en marcha de estrategias, favoreciendo la puesta en marcha de estrategias efectivas que minimicen las vulnerabilidades y fortalezcan la organización para enfrentar desafíos futuros.

Fuente: Elaboración propia (2025)


Análisis de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, se procederá a evaluarlos en términos de probabilidad e impacto mediante el uso de una matriz de probabilidad-impacto. Esta herramienta será personalizada para incluir indicadores que midan el impacto en aspectos como la confianza entre equipos, la eficacia de la colaboración y la resolución de conflictos. Este análisis permitirá priorizar los riesgos que requieren atención inmediata y definir estrategias específicas para tratarlos.

Matriz de evaluación (probabilidad/impacto) riesgos:

Una matriz probabilidad/impacto para priorizar riesgos.

Tabla 9
Matriz de evaluación



ID	Descripción del	Probabilidad	Impacto	Nivel de	Prioridad	Medidas de
Riesgo	Riesgo	(1 – 5)	(1 – 5)	Riesgo		Mitigación
				(PxI)		

NOTA: Matriz para priorización de riesgos

Fuente: Elaboración propia (2025)

El propósito de esta matriz es priorizar riesgos organizacionales mediante una matriz de probabilidad e impacto, asignando un nivel de riesgo y una prioridad para su tratamiento. El margen de prioridad usado para la matriz es la siguiente:

Baja: 1-5

Media: 6-15

Alta: 16-25

Matriz plan de Acción para riesgos definidos:

Una matriz que define el plan de acción para riesgos ya localizados y definidos.

Tabla 10
Matriz Plan de Acción



ID del Riesgo	Descripción del Riesgo	Objetivo Principal	Objetivos específicos	Responsable	Recursos necesarios	Plazo definido

NOTA: El propósito de esta matriz es enfocarse en los objetivos específicos diseñados para la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos que puedan estar afectando a la organización. Esto implica un análisis estructurado que permita detallar los riesgos en función de su naturaleza, probabilidad de ocurrencia y posible impacto en las operaciones, recursos y metas estratégicas de la empresa. A través de la matriz, se busca establecer un marco claro y ordenado que facilite la toma de decisiones informadas, priorizando los riesgos más críticos para implementar estrategias efectivas de control y mitigación. De esta forma, la matriz se convierte en una herramienta clave para fortalecer la capacidad de la organización para anticiparse a posibles amenazas, proteger sus activos y garantizar su sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante cambio.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Evaluación y Tratamiento de Riesgos

Se realizará una evaluación de los riesgos para establecer el grado de tolerancia dentro de la organización, basándose en esta evaluación, se clasificarán en riesgos aceptables, que no requieren acción inmediata; moderados, que necesitan monitoreo; y críticos, que demandan intervenciones urgentes. Para los riesgos priorizados, se diseñarán estrategias de acción concretas; por ejemplo, si se presentan dificultades en la comunicación interna, se llevarán a cabo talleres de unidad grupal y programas de mentoría que fomenten la interacción entre los trabajadores. Cada plan de acción contendrá contenidos objetivos claros, responsables asignados, recursos necesarios y plazos definidos. Además, se establecerá un sistema de monitoreo para garantizar que las acciones sean implementadas de manera efectiva y en tiempo oportuno.

Ficha de tratamiento de riesgos:

El propósito de este formato es documentar de manera clara y estructurada las medidas de mitigación a poner en marcha en el contexto de un proyecto o iniciativa, con el objetivo de disminuir, suprimir o regular los riesgos detectados que se han identificado y que puedan afectar el éxito del mismo. La documentación debe especificar las medidas que se tomarán para minimizar los impactos negativos, los encargados de realizar estas acciones, los recursos requeridos para su ejecución, así como los tiempos de realización, asegurando que todos los participantes estén informados sobre sus funciones. y las expectativas temporales.

Este formato facilitará el monitoreo de las acciones, la supervisión del respeto a los plazos establecidos y la adecuada disposición de los recursos. Además, permitirá asegurar que cada acción de mitigación esté alineada con los objetivos del proyecto, contribuyendo a un ambiente de trabajo organizado y a la efectividad en la gestión de los riesgos.

Tabla 11
Tratamiento del Riesgo

Nombre del Riesgo



Campo	Detalles
ID del Riesgo	(Número asignado en la matriz)
Descripción	(Breve descripción del riesgo)
Acciones de Mitigación	(Ejemplo: Contratar nuevos proveedores alternativos)
Responsable(s)	(Nombre(s) y cargo(s))
Recursos Necesarios	(Suministros, mobiliario, entre otros)
Plazo	(Fecha para la implementación)
Estado Actual	(Pendiente/en progreso/completado)

NOTA: Modelo de matriz usada para el tratamiento de Riesgos para Lácteos Casa Blanca F.P.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Comunicación e Información

La comunicación será un pilar esencial del SIGR. Se diseñará un sistema integral de información que incluya reuniones periódicas con responsables de cada área para evaluar el progreso del sistema y compartir resultados. Adicionalmente, se llevarán a cabo capacitaciones regulares para los empleados, enfocadas en la importancia de la gestión de riesgos y su rol dentro

del sistema. Estas actividades no solo facilitarán la implementación del SIGR, sino que también contribuirán a fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre los empleados.

Tabla 12
Propuesta para Comunicación e Información en el SIGR



Acción	Responsables	Recurso Requeridos	Plazo	Indicadores de Éxito

NOTA: Matriz para facilitar la adecuada Comunicación e Información en el SIGR

Fuente: Elaboración propia (2025)

Revisión y Mejora

Finalmente, el SIGR se mantendrá vigente mediante un proceso continuo de revisión y mejora. Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar la eficacia de las acciones implementadas, tales como la frecuencia de reuniones interdepartamentales efectivas o el nivel de satisfacción de los empleados con las estrategias de cohesión.

Asimismo, se realizarán auditorías internas regulares para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en función de los cambios en el entorno organizacional. Este enfoque dinámico asegurará que el SIGR evolucione constantemente para adaptarse a las necesidades emergentes de la organización.

Con esta propuesta, Lácteos Casa Blanca F.P. podrá implementar un Sistema de Gestión de Riesgos integral que no solo aborde los riesgos operativos, sino que también fortalezca el capital social de la organización. Este enfoque garantizará la sostenibilidad de la empresa, fomentará la

colaboración y confianza entre los empleados, y permitirá enfrentar con éxito los desafíos presentes y futuros en el entorno agroindustrial.

Cronograma de Implementación de Sistema de Gestión de Riesgo

El cronograma seguirá una secuencia lógica para implementar el SIGR.

Tabla 13
Cronograma de planificación



Fase	Duración	Objetivo	Actividades	Recursos
Establecer el contexto	2 semanas	Definición del SIGR	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el alcance del SIGR. - Realizar entrevistas y encuestas para identificar necesidades de las partes interesadas dentro de la empresa - Elaborar un análisis FODA del entorno interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación sobre los procesos de la empresa - Software para gestionar información preliminar - Personal clave de cada área de la empresa
Mitigación de riesgos	3 semanas	Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar sesiones de lluvia de ideas para identificar riesgos. - Crear una matriz de registro de riesgos con descripciones, causas y consecuencias. - Clasificar los riesgos por su impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios adecuados para reuniones - Personal capacitado para llevar sesiones de ideas - Herramientas de colaboración (pizarras, Post-it, herramientas digitales como Mural o Jamboard).
			<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar una matriz de probabilidad-impacto para evaluar la gravedad de cada riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Software de gestión de riesgos

Análisis y evaluación de riesgos	3 semanas	Mitigación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización de riesgos críticos para atención inmediata. - Establecer niveles de tolerancia al riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales y guías de referencia - Actividades estarían acompañadas de sesiones reflexivas
Trata-miento de riesgos	1 mes	Incrementación del Capital Social dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar planes de acción con objetivos claros, responsables y recursos asignados. - Implementar talleres de cohesión grupal y mentorías para abordar problemas internos. - Iniciar ejecución de los planes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales y guías de referencia - Equipos de liderazgo para definir criterios de tolerancia - Facilitadores para los talleres y mentorías. - Empleados involucrados en la ejecución
Monitoreo y revisión	Continuo	Fomentar un ambiente de colaboración y entendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones mensuales para evaluar avances del SIGR. - Llevar a cabo auditorías internas periódicas para identificar mejoras. - Actualizar los planes según los cambios en el entorno empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de planificación estratégica - Acceso a reportes e indicadores actualizados - Sistemas de monitoreo continuo de riesgos

Nota: Cronograma elaborado definiendo cada una de las fases y su tiempo estimado de realización.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Planes de acción e implementación de talleres:

El diseño de planes de acción debe enfocarse en establecer objetivos claros y específicos que permitan abordar los riesgos previamente identificados. Para ello, se asignarán responsables

que lideren cada plan, asegurándose de que las tareas estén bien definidas y alineadas con la disposición de recursos. Este enfoque busca garantizar que las acciones sean viables y efectivas, con metas alcanzables dentro de los plazos establecidos. La implementación de talleres de cohesión grupal se centrará en promover un ambiente de colaboración y entendimiento entre los integrantes del equipo de trabajo. Estos talleres estarán diseñados para abordar problemas internos identificados, fortaleciendo la comunicación y la confianza entre los integrantes. Por otro lado, se organizarán sesiones de mentoría en las que líderes o expertos internos puedan guiar a los equipos, ofreciendo estrategias para resolver conflictos y mejorar el desempeño general. Ambas actividades estarán diseñadas para reforzar la unidad organizacional, minimizar tensiones y facilitar un entorno más productivo.

Tabla 14
Propuesta para Comunicación e Información en el SIGR



Acción	Responsables	Recurso Requeridos	Plazo	Indicadores de Éxito
Diseñar planes de acción para abordar riesgos	Equipo de gestión de riesgos, Líderes de áreas	Herramientas de planificación, equipos de trabajo, presupuesto	1 mes	Planes de acción documentados y aprobados
Asignar responsables y definir tareas	Líder del SIGR, Coordinadores de áreas	Plataforma de gestión de proyectos, herramientas de seguimiento	Al inicio de cada plan	Tareas bien definidas y responsables asignados

Implementar talleres de cohesión grupal	Recursos Humanos, Líderes de equipos	Sala de reuniones, materiales de taller, facilitadores	Trimestral	Resultados de encuestas de satisfacción y participación
Organizar sesiones de mentoría	Líderes internos, mentores	Sala de reuniones, materiales de apoyo, tiempo de los mentores	Bimensual	Feedback de los equipos sobre la efectividad de la mentoría
Evaluar la efectividad de las actividades	Recursos Humanos, Líderes de proyectos	Encuestas de satisfacción, entrevistas, análisis de desempeño	Después de cada taller o sesión	Mejora en la cohesión grupal y resolución de conflictos

NOTA: Plan de acción enfocado en establecer objetivos claros y específicos que permitirán abordar los riesgos previamente identificados

Fuente: Elaboración propia (2024)

Diseño de planes de acción:

Si se hace una suposición, por ejemplo, se identificó como riesgo organizacional la ausencia de una comunicación eficaz entre los departamentos, el propósito del plan de acción elaborado sería potenciar los flujos de información y la coordinación. Por esta razón, se designaría al director de Recursos Humanos como encargado de la puesta en marcha de un software de administración colaborativa. Los fondos destinados contemplarían la adquisición de licencias. del software, capacitaciones para los empleados y un cronograma de seguimiento mensual para evaluar la efectividad de la medida. Este plan se implementaría en un plazo de tres meses, con indicadores claros, como la reducción de errores en la transmisión de información entre departamentos.

Cohesión grupal:

Un ejemplo de taller podría ser una jornada de integración interdepartamental, donde se lleven a cabo dinámicas que simulen situaciones laborales reales que requieran trabajo en equipo y resolución conjunta de problemas. Por ejemplo, un ejercicio en el que cada departamento debe aportar una pieza clave para resolver un caso ficticio de "crisis organizacional". Estas actividades estarían acompañadas de sesiones reflexivas guiadas por un facilitador, quien ayudaría a los participantes a identificar patrones de comunicación, liderazgos y posibles conflictos.

Mentorías:

Si el riesgo es la falta de liderazgo claro, se podría implementar un programa de mentoría donde directores de área con experiencia guíen a los jefes de equipo más jóvenes. Por ejemplo, un líder con años de experiencia en gestión de proyectos podría asignarse como mentor a un jefe de equipo nuevo. Durante las sesiones, se abordarían casos específicos, como cómo manejar conflictos internos o priorizar tareas bajo presión, y se brindarían estrategias prácticas para mejorar el desempeño. La mentoría incluiría reuniones regulares, objetivos específicos para cada sesión y la oportunidad de medir los avances.

La implementación de estrategias sólidas para identificar, evaluar y mitigar riesgos organizacionales no solo fortalece la estructura interna de la organización, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más cohesivo y eficiente. A través del diseño de planes de acción claros, el desarrollo de talleres de cohesión grupal y programas de mentorías es posible abordar tanto los riesgos operativos como aquellos relacionados con el capital social. Este enfoque integral no solo permite enfrentar los desafíos actuales, sino que prepara a la organización para adaptarse

de manera proactiva a futuros cambios y exigencias del entorno competitivo. La clave del éxito radica en la alineación de objetivos, asignación adecuada de recursos y un compromiso sostenido por parte de todos los niveles de la organización.

Tabla 15
Estructura del Plan de Acción



Tarea	Objetivo	Acciones	Indicadores de Éxito	Responsable	Recursos Necesarios
Diseño de planes de acción	Establecer objetivos claros y específicos para abordar riesgos organizacionales	- Identificar responsables para liderar cada plan. - Definir tareas alineadas a recursos disponibles y metas. - Integración Grupal	- Porcentaje de objetivos alcanzados en plazos establecidos. - Satisfacción de las partes interesadas - Talleres	Equipo de gestión de Riesgos	Software de planificación, tiempo de reuniones
Talleres de cohesión grupal	Fomentar la colaboración, comunicación y confianza entre los equipos de trabajo	- Identificar problemas internos a resolver. - Talleres para fomentar el trabajo en equipo	- Mejora en encuestas sobre confianza y colaboración. - Número de conflictos	Departamento de RRHH	Facilitadores, materiales para dinámicas

		- Diseñar actividades colaborativas (juegos, dinámicas grupales)	internos resueltos		
sesión de mentoría	Ofrecer apoyo y orientación estratégica para la resolución de conflictos y mejora de desempeño	- Seleccionar líderes o expertos internos como mentores - Diseñar sesiones prácticas basadas en problemas reales	- Aumento en la percepción de apoyo por parte del personal - Incremento en indicadores de desempeño - Mejora la confianza y el trabajo en equipo	Líderes de área	Manuales, espacios físicos o virtuales
Creación de redes de apoyo	Establecer conexiones sólidas entre empleados y con partes externas relevantes para fortalecer alianzas	- Diseñar programas de intercambio de ideas entre departamentos. Generar espacios para interacción social.	- Participación en redes internas. - Incremento en la colaboración interdeparta	Departamento de Comunicación	Espacios físicos, plataformas digitales

Monito- reo del capital social	Evaluar el impacto de las actividades en las relaciones, la confianza y la participación	- Aplicar encuestas periódicas sobre el nivel de confianza y colaboración - Realizar auditorías internas	- Resultados positivos en las encuestas y auditorías - Incremento en la satisfacción general del personal	Equipo de gestión de Riesgos	Encuestas digitales, recursos de análisis
---	--	--	---	------------------------------------	---

NOTA: Propuesta de SIGR para Lácteos Casa Blanca F.P

Fuente: Elaboración propia (2024)

La implementación del Sistema Integrado de Gestión de Riesgos en Lácteos Casa Blanca F.P. representa una oportunidad estratégica para fortalecer la sostenibilidad y resiliencia de la organización. Este enfoque permite identificar, evaluar y mitigar los riesgos e impulsa a un ambiente colaborativo que fomenta la confianza, la participación y la creación de redes de apoyo entre empleado y otros personajes claves.

El éxito de esta propuesta está intrínsecamente relacionado en la integración de todos los niveles organizacionales en un compromiso compartido hacia la gestión efectiva de riesgos, acompañado de planes de acción bien estructurados, talleres de cohesión grupal y sesiones de mentoría. Al priorizar el fortalecimiento del capital social, Lácteos Casa Blanca F.P. podrá enfrentar los desafíos actuales con una adecuada base, aprovechando así la sinergia entre sus equipos para adaptarse de manera proactiva a un entorno que suele ser cambiante.

La adecuada implementación del SIGR no solo garantizará el cumplimiento de estándares internacionales como lo es la norma ISO 31000 y también establecerá un pilar fundamental para el crecimiento adecuado, sostenible y el éxito a largo plazo de la organización. Esta investigación sienta las bases para una cultura empresarial orientada a la prevención, la innovación y la excelencia operativa, marcando un camino claro hacia el fortalecimiento del capital social y la consolidación de un futuro próspero.

REFERENCIAS

- Díaz, J., & Ruiz, P. (2004). Seguridad e higiene en el trabajo: Riesgos laborales y su prevención. Ediciones Pirámide.
- Pedreira, F. (2009). Gestión de riesgos laborales en la empresa. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, A. (2009). Riesgos laborales: Evaluación y prevención de los factores de riesgo en el trabajo. McGraw-Hill.
- Parra, M. (2010). Ergonomía aplicada a los tiempos de trabajo en empresas del sector industrial: Estudio de caso en Venezuela (Tesis de maestría, Universidad Central de Venezuela). Repositorio UCV.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2017). Prevención de riesgos laborales en el sector industrial. MTSS. <https://www.mtss.gob/prevision-riesgos>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1996). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados. Paidós.

Fukuyama, Francis (1999). Social capital and civil society. Washington. International Monetary Fund. IMF Conference on Second Generation Reforms

Bustillo, J. (2006) Empresas familiares: Encuentro de dos mundos. Debates IESA, XI (2): 22-26.

López, Alejandra y Contreras, Ricardo. 2009. Análisis sobre capital social, cultural y simbólico en las empresas tradicionales de Celaya: Fabrica de cajeta y dulces. Contribuciones a las Ciencias Sociales, Extraído el 30 de enero, 2010 de www.eumed.net/rev/cccss/04/cgcg.htm

ANEXOS

ANEXO A: Constancias de Validación

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe Liliana Rivera, titular de la cédula de identidad No: 13.048.877 de profesión Ingeniera de Petróleo hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P.**, que presenta los bachilleres: **Kimberly Rojas**, titular de la cédula de identidad N°: V- **28.190.345**, y **Roberto Valladares**, titular de la cédula de identidad N°: V- **27.803.180** considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado de los ítems. En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 10 días del mes de Diciembre del año 2024

AUTORES:
Br. Kimberly Rojas
Br. Roberto Valladares
Tutor: Prof. Yackeline González

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Marilyn Briceño, titular de la cédula de identidad No: 13.205.436 de profesión Ingeniero de Sistemas, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P**, que presenta los bachilleres: **KIMBERLY ROJAS**, titular de la cédula de identidad N°: **V-28.190.345**, y **ROBERTO VALLADARES**, titular de la cédula de identidad N°: **V-27.803.180**, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-items, congruencia y estilo de redacción adecuado de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 10 días del mes de diciembre del año 2024

Firma

AUTORES:
Br. Kimberly Rojas
Br. Roberto Valladares
Tutor: Prof. Yackeline González

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Yumary Valecillos, titular de la cédula de identidad No: 14.151.309 de profesión Ingeniero Químico, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P.**, que presenta los bachilleres: **KIMBERLY ROJAS**, titular de la cédula de identidad N°: **V-28.190.345**, y **ROBERTO VALLADARES**, titular de la cédula de identidad N°: **V-27.803.180**, considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 10 días del mes de diciembre del año 2024

Firma

AUTORES:
Br. Kimberly Rojas
Br. Roberto Valladares
Tutor: Prof. Yackeline González

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien Suscribe Edgar E Omaña, titular de la cédula de identidad No: V 11.396.440 de profesión Ing. en Mantenimiento, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación titulada: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P**, que presenta los bachilleres: **KIMBERLY ROJAS**, titular de la cédula de identidad N°: V- **28.190.345**, y **ROBERTO VALLADARES**, titular de la cédula de identidad N°: V- **27.803.180** considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a pertinencia, relación variable-dimensión-indicador-ítems, congruencia y estilo de redacción adecuado de los ítems.

En consecuencia, el referido instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Constancia que se expide en la ciudad de Valera, a los 10 días del mes de diciembre del año 2024.

Firma:

AUTORES:

Br. Kimberly Rojas

Br. Roberto Valladares

Tutor: Prof. Yackeline González

ANEXO B: Instrumento para la recolección de datos

Se desglosa por indicador para respaldar nuestras variables

Indicador	Ítems	Interrogantes	Alternativas				
			TD	ED	N	DA	TD+
Riesgos Internos	1	¿Considera que existen deficiencias en los procesos internos que dificultan la colaboración entre los empleados?					
	2	¿Cree que la rotación de personal representa un riesgo importante para el funcionamiento de la empresa?					
	3	¿Considera que las políticas de gestión actuales son adecuadas para manejar problemas internos?					
Riesgos externos	4	¿Las fluctuaciones en los precios de los insumos representan un riesgo importante para la empresa?					
	5	¿Cree que la falta de alianzas estratégicas con otras empresas afecta la competitividad de Lácteos Casa Blanca F.P.?					
	6	¿Considera que los cambios en las regulaciones gubernamentales afectan significativamente las operaciones de la empresa?					
Confianza	7	¿Los empleados confían en las decisiones tomadas por la gerencia?					
	8	¿La empresa promueve un entorno de confianza en las relaciones laborales?					

Participación	9	¿Los empleados participan activamente en la toma de decisiones relevantes para la empresa?					
	10	¿La empresa fomenta espacios de participación para el intercambio de ideas?					
Redes de Apoyo	11	¿La empresa colabora con otras organizaciones para enfrentar desafíos comunes?					
	12	¿Se fomenta la creación de redes de apoyo internas entre los empleados?					

ANEXO C: Formula usada para calcular el Coeficiente alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde:

- k es el número de ítems (12).
- S_i^2 es la varianza de cada ítem.
- S_T^2 es la varianza total del cuestionario (la varianza de las puntuaciones sumadas de todos los ítems).

ANEXO D: Confiabilidad con Coeficiente alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{12}{12 - 1} \left(1 - \frac{7.13}{7.94} \right) \alpha = \frac{12}{11} (1 - 0.897) \alpha = \frac{12}{11} \times 0.103 \alpha = 0.94$$

Con un alfa de Cronbach de 0.94, se concluye que el instrumento presenta una excelente confiabilidad, lo que lo hace adecuado para la medición de los indicadores establecidos.

ANEXO E: Información recabada para el cálculo del coeficiente de Cronbach

Encuestado	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12
Encuestado 1	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
Encuestado 2	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Encuestado 3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
Encuestado 4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
Encuestado 5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4
Encuestado 6	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
Encuestado 7	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	4
Encuestado 8	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
Encuestado 9	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
Encuestado 10	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
Encuestado 11	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4

Organización del Cuadro

1. Filas: Cada fila corresponde a un encuestado (del 1 al 11) que participó en el estudio.
2. Columnas: Cada columna representa uno de los 12 ítems evaluados, organizados en cinco indicadores:

- Riesgos Internos: Ítems 1, 2 y 3.
- Riesgos Externos: Ítems 4, 5 y 6.
- Confianza: Ítems 7 y 8.

- Participación: Ítems 9 y 10.
 - Redes de Apoyo: Ítems 11 y 12.
3. Contenido de las Celdas: Cada celda contiene la respuesta seleccionada por un encuestado para un ítem específico, reflejando su percepción según la escala mencionada.

El cuadro de respuestas no solo refuerza la transparencia y confiabilidad del análisis, sino que también permite realizar inferencias cualitativas y cuantitativas sobre las dimensiones evaluadas. Este detalle es esencial para fundamentar las conclusiones del estudio.

ANEXO D: Varianzas calculadas para cada ítem

Ítem	Varianza (S_i^2)
1	0.60
2	0.62
3	0.64
4	0.61
5	0.58
6	0.59
7	0.60
8	0.57
9	0.63
10	0.55
11	0.56
12	0.54
Total	7.13

Varianza total (S_T^2) = 7.94

ANEXO E: Carta de aceptación del tutor

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Carvajal, 28 de noviembre 2024.

Ciudadano: Ing. ~~Yumary~~ Valecillos
Director del CIDIFI
Presente. -

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por los bachilleres: Kimberly Rojas portador de la C.I: V- 28.190.345 y Roberto Valladares portador de la C.I: V- 27.803.180 , acepto el compromiso de tutora en el desarrollo del trabajo de investigación titulado: " SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P. " , para optar al título universitario en INGENIERIA INDUSTRIAL; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

Prof(a). ~~Yacheline~~ Gonzalez
C.I. N° 13.260.990

ANEXO F: Carta de Aprobación del tutor

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL EN LÁCTEOS CASA BLANCA F.P.**
Presentado por los bachilleres: **Kimberly Rojas** portador de la C.I: V- 28.190.345 y **Roberto Valladares** portador de la C.I: V- 27.803.180 considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valera a los 28 días del mes de enero del 2025.

Atentamente,

Prof(a). Yackeline González
C.I. N° 13.260.990