

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

Facultad de Administración, Finanzas e Informática
Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial



TESIS DE GRADO

Previo al Título de:
Ingeniero Comercial

Tema:

“MODELO GERENCIAL DEL ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
PARA LAS EMPRESAS CON MENOR CAPITAL OPERATIVO DE LA

CIUDAD DE BABAHOYO”

Autores:

ISRAEL FELIX BURGOS BARRIGA
CESAR JAIR MEDRANO SUAREZ

Directora de Tesis:

Ing. Sara Torres Diaz

Lectora de tesis:

Ing. Jose Nivelá Icaza

Babahoyo – Ecuador

Año

2012

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a mi Madre y mi Abuela que gracias a sus sacrificios y esfuerzos me han inculcado valores que me han permitido llegar hasta donde he llegado sin rendirme y seguir a delante y al apoyo de mi hermano que siempre ha estado allí conmigo en los buenos y malos momentos.

Y por ultimo pero no menos importante gracias a mi amigo Cesar, aunque fuimos compañeros de aula en los últimos seminarios demostró ser una gran persona.

Israel Félix Burgos Barriga

DEDICATORIA

Por hoy estar donde estoy, a mis padres y hermanas; por brindarme siempre apoyo incondicional.

A Dios por darme vida, salud; por permitirme disfrutar de este momento a

todas esas personas que comparten mi satisfacción y han estado pendientes de los avances de este trabajo, a los que han valorado mi esfuerzo y creído siempre en mí.

César Jair Medrano Suárez

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios quien colmo de bendiciones a mi familia por haberles dado todo lo que tienen gracias a ellos y su apoyo incondicional me permitieron lograr dar este gran paso que es muy importante en mi vida.

Les agradezco a mis profesores que gracias a sus enseñanzas me permitieron adquirir muchos conocimientos que me permitirán continuar con mi carrera profesional.

A mi Madre y mi Abuela por su amor, paciencia y sus incontables esfuerzos

por lograr darme todo lo que necesitaba para que alcance mis sueños.

Israel Félix Burgos Barriga

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Técnica de Babahoyo por la educación que me impartió a lo largo de estos años, en las personas de sus docentes, quienes me brindaron su guía y apoyo, y de manera especial a nuestra directora de tesis Ing. Sara Torres.

A mi familia, por siempre brindarme su apoyo y confianza gracias a mi padre, mi madre y mis hermanas.

A mis compañeros y compañeras de estudio por haber estado siempre unidos y compartir buenos momentos a lo largo de este camino.

César Jair Medrano Suárez

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad de los resultados de esta tesis de grado, nos corresponde

exclusivamente; y su propiedad intelectual le pertenece a la Universidad Técnica de Babahoyo.

Israel Félix Burgos Barriga

César Jair Medrano Suárez



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMATICA

(F.A.F.I)

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION

EMPRESARIAL

TEMA

MODELO GERENCIAL DEL ANALISIS Y ADMINISTRACION DE RIESGOS
PARA LAS EMPRESAS DE MENOR CAPITAL OPERATIVO DE LA CIUDAD
DE BABAHOYO

Autores:

Burgos Barriga Israel Félix

Medrano Suárez César Jair

Año

Septiembre del 2012

INDICE

Pag.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1	
Problema.....	3
1.1 Contexto internacional y nacional.....	3
1.2 Contexto regional y local.....	6
1.3 Situación problemática.....	7
1.4 Formulación del problema de investigación.....	11
1.4.1 Problema general.....	11
1.4.2 Problema específico.....	11
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo general.....	12
1.5.2 Objetivo específico.....	12
CAPITULO 2	
2 Marco teórico.....	13
2.1 Marco referencial.....	13
2.1.1 Tipos de modelos gerenciales.....	13

2.1.1.1 Modelo de Calidad total.....	14
2.1.1.2 Modelo Kaizen.....	14
2.1.1.3 Modelo Justo a tiempo.....	15
2.1.1.4 Modelo Reingeniería.....	16
2.1.1.5 Modelo Empowerment.....	17
2.1.1.6 Modelo Benchmarking.....	18
2.1.1.7 Modelo Outsourcing.....	19
2.1.1.8 Modelo Servucción.....	19
2.1.1.9 Modelo Prospectiva.....	20
2.1.1.10 Modelo Gestión logística.....	21
2.1.1.11 Modelo Sistema viable.....	22
2.1.1.12 Modelo Gerencia de conocimiento.....	23
2.2 Marco Conceptual.....	25
2.2.1 Administración de riesgos.....	25
2.2.2 Riesgos micro-empresariales.....	26
2.2.3 Riesgos de comercialización.....	26
2.2.4 Riesgo laboral.....	26
2.2.5 Riesgo financiero.....	26
2.2.6 Riesgo en PYMES.....	28
2.2.7 Matriz F.O.D.A.....	28
2.2.8 Lineamientos.....	30
2.2.9 Actitud empresarial.....	31
2.2.10 Modelo gerencial.....	31
CAPITULO III	
Marco Metodológico.....	40
3.1 Tipo de estudio.....	40
3.2 Universo y Muestra.....	40
3.3 Desarrollo de la muestra.....	40
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección.....	41

3.5 Fuentes de información y técnicas de recolección.....	42
3.5.1 Fuentes primarias.....	42
3.5.2 Fuentes secundarias.....	42
3.5.3 Presentación de datos.....	42
3.6 Resultados.....	43
3.6.1 Descripción de resultados.....	44
3.6.2 Discusión de resultados.....	44
	64
CAPITULO 4	
4.1 Propuesta.....	
4.1.1 Plan de administración de riesgos para las empresas de menor capital Operativo.....	68
4.1.2 Objetivos.....	68
4.1.3 Datos generales.....	68
4.1.4 Postura teórica.....	68
4.1.5 Actividades.....	69
4.1.6 Desarrollo de propuesta.....	71
4.1.6.1 Taller I identificación de riesgos.....	72
4.1.6.2 Taller II Matriz de calificación evaluación de riesgos.....	72
4.1.6.3 Taller III Matriz de calificación, evaluación valoración y control.....	73
4.2 Manejo de riesgos.....	74
4.2.1 La identificación de riesgos.....	75
4.2.1.2 Clasificación de riesgos.....	75
4.2.1.3 Riesgos estratégicos.....	79
4.2.1.4 Riesgos operativos (Misionales y Operacionales).....	79
4.2.1.5 Riesgos financieros.....	79
4.2.1.6 Riesgos de cumplimiento.....	80
4.2.1.7 Riesgos de tecnología.....	80
4.2.1.8 Análisis de riesgos.....	80
Conclusiones.....	80

Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	97
Anexos.....	99
	100
	102

INDICE DE TABLAS

Pag.

2.3	Operacionalización de las variables.....	33
4.2.1.1	Tabla I identificación de riesgos en el proceso.....	77
4.2.1.9	Tabla II matriz de calificación y evaluación del riesgo.....	84
4.2.1.10	Tabla III matriz valoración del riesgo.....	88
4.2.1.11	Tabla IV matriz de calificación, evaluación, valoración y control....	89
4.2.1.12	Tabla V controles de los riesgos en el proceso.....	94
4.2.1.13	Tabla VI mapa de riesgos del proceso.....	95

INTRODUCCIÓN

Un modelo no es más que un patrón a seguir que permite el desarrollo orientado de una empresa u organización. Este, relacionado con la gerencia, que no es más que el uso de recursos disponibles para lograr un objetivo; le da origen al concepto de Modelo Gerencial el cual se puede definir como un conjunto de estrategias de gestión operativa de management que se utilizan para direccionar sistemas estratégicos. La implementación de un modelo gerencial depende de las necesidades que tengan las empresas u organizaciones, estas tienen como base fundamental la mejora de los procesos internos y externos dentro de la organización.

En Ecuador, una de las mayores fuentes generadoras de empleos, por el gran uso de mano de obra es el sector micro-empresarial, sin embargo la misma es muy vulnerable a problemas de carácter económico, político y financiero, además de no tener un manejo adecuado de los procedimientos para una buena gestión ello hace necesario del sector posean modelos gerenciales que les permita enfrentar estas dificultades sino además al tiempo que favorezcan su progreso y éxito.

En este trabajo se desarrollo un Modelo Gerencial en el análisis y Administración de Riesgos que mejore la gestión de las empresas de menor capital operativo, para ello fue necesario conocer la situación actual de las

mismas, comprender su comportamiento, importancia y problemática, y finalmente establecer las ventajas que estos modelos pueden ofrecer para su gestión eficaz.

Esta tesis se ha organizado en varios capítulos: El uno contiene el problema de estudio, su contexto nacional a nivel de empresas de menor capital operativo constituidas en el año 2011 en la ciudad de Babahoyo y objetivos generales y específicos; en el Capítulo dos se analiza la teoría que sirvió de sustento al trabajo entre ello, definiciones de los principales modelos gerenciales aplicables y conceptos claves que se han utilizado en el presente trabajo. En el Capítulo tres se muestran los resultados de la investigación de campo, la discusión de resultados y la presentación de la Propuesta de tesis, en el Capítulo cuatro se muestra la propuesta con el fin de mejorar dichas empresas encuetadas con la ayuda del modelo que se creo.

CAPITULO I.- EL PROBLEMA

1.1 Contexto Internacional y Nacional

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

Las pymes son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de Latinoamérica, contribuyen de manera importante a la generación de empleo, están muy ligadas a las demandas internas; aunque con bajo coeficiente de exportaciones directas. Representan más del 90% de las empresas de la región y su aporte es importante en términos de empleo y en menor medida en el producto en la región, al interior de cada país, la diferencia de productividad entre estos agentes y las grandes empresas es mucho mayor en comparación a la que se registra en los países

desarrollados, sin embargo son pocos los emprendedores que piensan a largo plazo y muchos los que se dejan llevar por el olfato o la emoción y no analizan los riesgos que se enfrentan a diario los negocios, muchos de los cuales ni siquiera son identificados y a la larga son factores de fracaso de muchas microempresas.

Especialistas consultados por elempleo.com coincidieron en que la falta de planeación y organización es una de las principales causas para el alto índice de mortalidad del micro, pequeñas y medianas empresas. Según Alfonso Arango, director de Gestión en Incubar Colombia (laboratorio de emprendimiento), la ausencia de proyección es el error más común¹.

En Ecuador, las PYMES han sido históricamente actores importantes en la generación de empleos y proveedores de bienes y servicios básicos para la sociedad, en referencia a su producción, destacan los sectores de²: alimentos (20,7%), textil y confecciones (20,3%), maquinaria y equipos (19,9%) y productos químicos (13,3%); generando el 74% de las plazas de trabajo de la PYMES.

En América Latina, este tipo de empresa es la principal fuente de trabajo con alrededor de 57 millones de microempresas, brindando empleo a

Comentarios Dr. Claudio L. Soriano Pequeñas y medianas empresas, PyME.¹

Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria.²

Para el año 2005, en el caso de Ecuador, las microempresas proporcionaron trabajo a un total de 1'018,135 personas, lo cual representó el 25% de la mano de obra urbana⁴. Adicionalmente, de acuerdo a cifras oficiales al 2005, el 33,5% de hogares en áreas urbanas de ingresos medios y bajos contaba con uno o más miembros de la familia con una microempresa, con respecto a su definición, la microempresa suele ser de carácter personal o familiar, con enfoque en el área de producción, comercio o servicios que emplean hasta 10 trabajadores y con una administración de carácter independiente⁴, actualmente, de las 38,000 compañías registradas⁵ el 56% (20,428) son consideradas microempresas, de las cuales el 64% se asientan en las provincias de Guayas y Pichincha, seguidas con el 20% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 15,6% restante en otras provincias no obstante, la mayoría de las microempresas opera en la informalidad, debido⁶ al tiempo que toma abrir un negocio (65 días) y los procedimientos que estos involucran. A su vez, según el estudio realizado por USAID⁴, de un total de 17,738 microempresarios solo el 25% contaba con un RUC.

Banco Interamericano de Desarrollo, "La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos, lineamientos de apoyo", Septiembre 2006.³

USAID, "Estudio Microempresas y Microfinanzas en Ecuador".⁴

Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013, Diagnóstico, Micro, Pequeña y Mediana empresa 11-2005.⁵

BID, DataGov, Market System.⁶

municipales. Adicionalmente, solo el 20% llevaba registros contables.

Para su financiamiento³, la mayoría de microempresarios (67,1%) inicia sus actividades gracias a sus ahorros personales, mientras que los préstamos a familiares o amigos (12,6%) e instituciones financieras formales (8%), suelen ser la segunda fuente de financiamiento utilizada por las microempresas. Es importante resaltar, que el 97% de los microempresarios que solicitaron un crédito, tanto hombres, como mujeres y más pobres mantuvieron la tasa de éxito anteriormente mencionada.

1.2 Contexto regional y local

La situación regional y local de las microempresas radicadas en el litoral ecuatoriano y especialmente en la ciudad de Babahoyo no se aparta de la realidad nacional, ya que en su mayoría estas empresas de menor capital operativo no conocen los riesgos a las que se enfrentan tanto en el inicio de sus operaciones como en el transcurso diario de sus actividades.

Banco Interamericano de Desarrollo, "La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos, lineamientos de apoyo", Septiembre 2006.³

Esto según estudios realizados por Instituciones reconocidas como la ESPOL se da principalmente por la cultura de nuestros microempresarios, ya que estos en su afán de obtener el mayor rendimiento económico de sus negocios toman decisiones apresuradas y no miden el posible riesgos o

consecuencias de las mismas.

Es por este tipo de decisiones como por ejemplo ubicación del local, altos precios en relación a la competencia, gastos no justificados en la contratación de personal y excesivo endeudamiento entre otras; que encontramos en nuestra región y localidad muchas microempresas que han tenido poco tiempo de durabilidad.

1.3 Situación Problemática

En Babahoyo, las microempresas y especialmente las nuevas están sujetas a multiciplidad de riesgos; entre estos se evidencian los siguientes aspectos que influyen en la durabilidad de las pymes.

La Falta de experiencia es el principal motivo del fracaso en los nuevos negocios, muchos emprendedores establecen un negocio sin contar con la debida experiencia o capacitación, ya sea en la creación y gestión de negocios en general, o en el tipo de negocio que crean, principalmente esto se observa en los pequeños microempresarios que emprenden su negocio con grandes expectativas de éxito; pero muchas veces en su intento de prosperar se ven impedidos por no saber administrar de manera correcta los recursos disponibles, la mayoría de microempresarios indican que podrán

aprender lo que no sabe en su propio negocio; pero hacerlo resulta muy costoso y a la larga puede resultar fatal principalmente por la falta de conocimientos en áreas vitales para la empresa como la financiera, mercadotecnia y administración.

La falta de capital propio o crediticio es otro de los factores que inciden en la durabilidad de las empresas, muchos empresarios no calculan bien la inversión y debido a ello, llega un momento en que hace falta un mayor capital y cuando ello sucede, no cuentan con los medios necesarios para poder conseguirlo, esta causa es muy común en los microempresarios locales ya que en muchos casos utilizan el dinero del negocio para otros fines o lo administran de mala manera; la gran mayoría de microempresarios no cuentan con capital reservado es por ello que cuando agotan las oportunidades de pedir dinero prestado el impulso inicial que la empresa ha generado empieza a disminuir; muy pocos son los microempresarios que se dan a la tarea de explorar la cantidad de capital que necesitan para su negocio antes de emprenderlo.

No contar con un plan de negocios es un problema que muchos emprendedores pasan por alto, desconocen de que se trata o no le dan la debida importancia, hasta que finalmente se dan cuenta de que el negocio no era rentable, que les falta mayor inversión, que no saben cómo aumentar su

ventas, etc. Una vez que esto sucede el microempresario se queda sin opciones de mejoramiento optando por cerrar el negocio y muchas veces sin recuperar el dinero invertido.

También se observa que muchos dueños de negocios piensan que con el sólo hecho de abrir las puertas del negocio, los clientes aparecerán como por arte de magia, se observa que pocos son los negocios que poseen publicidad en la radio, prensa escrita o por lo menos en hojas volantes que informen del nombre, ubicación y oferta del local, ya que piensan que el marketing es una herramienta que solo se utiliza en empresas de grandes capitales, o que a veces no da resultado y es un gasto innecesario.

En tanto que la mala ubicación del negocio es otro factor de incidencia en la durabilidad de las microempresas ya que muchos microempresarios no realizan un estudio de viabilidad en el lugar donde van a establecer su negocio, esto se debe principalmente al desconocimiento o a factores como; no hay lugares disponibles o el alquiler es muy elevado y terminan estableciendo su negocio en la misma vivienda, es por ello que en diversas ocasiones el empresario comete el error de establecer su negocio en un área que está perdiendo población o alejado del mercado al cual se quiere servir, condenando así un fracaso para la empresa.

Una razón común del cierre o quiebra de un negocio es la carga de trabajo en la que termina el empresario, se ha determinado que muchos dueños de negocio terminan siendo esclavos de su negocio, terminan trabajando durante todo el día, y durante todos los días, no solo como dueños en ocasiones como mesero o secretarios y aún si quisieran no pueden dejar de trabajar, pues el negocio depende de ellos para seguir adelante; esto finalmente termina por agotar al empresario, haciendo que tome malas decisiones, o que decida por su propia cuenta cerrar el negocio.

Muchas empresas no prosperan debido a que sus dueños no tienen la suficiente flexibilidad para hacer cambios cuando éstos son necesarios, la mayoría de ellos no toman muy en cuenta los cambios que se dan en el mercado o no aceptan que su negocio está en mal camino, lo que es peor cuando son conscientes de ello, no tienen la capacidad para enrumbar correctamente su empresa y se aferran a ofrecer a sus clientes productos de la misma variedad, no ofrece una mejor atención, ignorando que el cliente puede preferir nuevos productos para satisfacer sus necesidades, y al no encontrar esas nuevas opciones el cliente opta por cambiar el sitio de compra.

1.4 Formulación del problema de investigación

1.4.1 Problema General

¿De qué manera la aplicación de un modelo gerencial de análisis y administración de riesgos en empresas con menor capital operativo; aumentará la permanencia de las microempresas constituidas en el año 2011 en la ciudad de Babahoyo?

1.4.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo pueden identificarse los principales riesgos a los que se exponen las empresas de menor capital operativo de Babahoyo?
- ¿Cuáles serán las aptitudes empresariales que ayuden en la aplicación del modelo gerencial propuesto para el análisis y administración de riesgos?
- ¿Cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se deben considerar en las empresas de menor capital operativo para la aplicación del modelo gerencial?
- ¿Qué lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación se pueden diseñar para estructurar el modelo gerencial?

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo gerencial de análisis y administración de riesgos para empresas de menor capital operativo constituidas en el año 2011 en la ciudad de Babahoyo para disminuir los riesgos.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Establecer los procedimientos para identificar y cualificar los riesgos a las que se exponen las empresas de menor capital operativo en la ciudad de Babahoyo.
- ✓ Identificar las principales aptitudes empresariales que ayuden a aplicar con éxito el modelo gerencial en cada empresa.
- ✓ Determinar las características internas y externas de las empresas de menor capital operativo para la aplicación del modelo gerencial de análisis y administración de riesgos.
- ✓ Construir lineamientos organizacionales y de planificación para estructurar el modelo gerencial de análisis y administración de riesgos.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

2.1 Marco referencial

2.1.1 Tipos de modelos gerenciales

2.1.1.1 Modelo de calidad total

Se origina en la gerencia Japonesa y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.

El modelo de calidad total promueve una gestión organizacional integral la cual se basa en la satisfacción del cliente y del mercado, mejorando la imagen que tiene la empresa en los consumidores a partir de la creación de una cultura, una actitud, un consenso y un ambiente laboral dentro de la organización.

2.1.1.2 Modelo Kaizen (mejoramiento continuo)

Modelo proveniente de la gerencia Japonesa también semejante a la calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la calidad se lleva a cabo como un "proceso de choque", mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: el mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos; el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo. Se caracteriza por una gran participación de la gente en todos los estamentos de la empresa de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos, este modelo gerencial es muy útil ya que sirve para mejorar los procesos productivos de bienes y servicios, de acuerdo con lo que cito José Luis Figueroa expresado en un artículo sobre el modelo de Kaizen es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. Comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas.⁸

José Luis Figueroa un artículo sobre el modelo Kaizen- La clave del cambio- parte I.⁸

El modelo Kaizen es un instrumento que permite trabajar ejerciendo cambios positivos de manera gradual involucrando a todo el personal

enfanzándose en el mantenimiento de los procesos, el mejoramiento de ellos y la innovación de toda clase y en todos los punto del proceso productivo, obteniendo como beneficio la calidad total en la implantación gradual y progresiva, también en el proceso de mejoramiento gradual en la gente, en el trabajo y en la tecnología, y la formación integral en todos los miembros de la organización.

2.1.1.3 Modelo justo a tiempo o “Just in time”

La metodología de la producción “justo a tiempo” se aplica en las empresas que utilizan el modelo de la calidad total como procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración de sus productos terminados, tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones de la producción, conseguir este objetivo supone la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la facturación del producto, en cuanto a su estructura este modelo se centra en las debilidades de los procesos operativos durante la fabricación de un producto, los beneficios que produce este modelo son: disminución de la inversión para mantener el inventario, reduce las pérdidas materiales, ahorro en los costos de producción, porque cada operación produce lo necesario.

El modelo “justo a tiempo” es una herramienta diseñada especialmente para la industria ya que se aplica en el área de la producción,

reduciendo o eliminando todo lo que implique un desperdicio en tiempo y en producción dentro del proceso productivo, desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución del producto al consumidor final.

2.1.1.4 Modelo Reingeniería

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio; en realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Esto significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo, sirve para evaluar el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad "los cómo" volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

Este modelo se basa en dar un nuevo enfoque a los procesos básicos de trabajo analizándolos y modificándolos permitiendo así una evaluación de

todos los procesos de la empresa, estableciendo los “cómos” se podría mejorar dichos procesos de tal forma que mejora la efectividad administrativa.

2.1.1.5 Modelo Empowerment

Se refiere a la libertad que los trabajadores sienten cuando se les otorga poder y facultades, el empowerment es la participación en el poder; es decir, la delegación de poder o autoridad a los subordinados, Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es a demás una herramienta utilizada tanto en la calidad total, como en reingeniería que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo este se desenvuelve en las áreas de descentralización de autoridades, definición de estándares de excelencia confianza en el equipo de trabajo, proveer retroalimentación oportuna sobre el proceso.

Este modelo se basa en la delegación de autoridad, poder, o facultades para que los empleados tomen decisiones importantes dentro de

sus respectivas áreas de trabajo tomando en cuenta la previa capacitación que ellos deberían tener para que tomen dichas decisiones.

2.1.1.6 Modelo Benchmarking

Se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor, también se define como; un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, para evaluar, entender, diagnosticar, medir y comparar las prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de la organización. El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial, se basa firmemente en contemplar y comprender no solo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo.

El modelo de benchmarking es un proceso estructurado continuo y a largo plazo que permite evaluar y diagnosticar los resultados de la empresa, ya sean estos comerciales, procesos de trabajo, de productos o servicios.

2.1.1.7 Modelo Outsourcing

Consiste en la transferencia de la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor, se basa en el desprendimiento de alguna actividad que no forme parte de las habilidades principales de una organización a un tercero especializado, por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia, es necesario no subcontratar la administración de la planeación estratégica, la tesorería, la administración de calidad servicio al cliente, ya que estos por lo general generan un valor agregado para la empresa.

El modelo outsourcing opera a través de la asociación de una compañía principal y un tercero a quien se le delega procesos que no generan valor agregado.

2.1.1.8 Modelo Servucción

Se centra específicamente en las empresas que proveen servicio, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

Es un modelo creado por los franceses y adoptado por varios países

mediante la aplicación de las normas de control de calidad (normas ISO), 9004; sirve para llevar a cabo una verdadera "ingeniería del servicio" en todo tipo de empresas de acuerdo con la decisión estratégica de la empresa para orientarse a una cultura de servicio como parte de su visión y misión organizacionales.

Este modelo se aplica a empresas que ofrecen servicios, se basa en la prestación de servicios con un mayor valor agregado y que este sea percibido por el cliente, es decir que influye en la experiencia que tiene el cliente a percibir el servicio.

2.1.1.9 Modelo de Prospectiva

La prospectiva enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que se puede construir y analizar se podrán adquirir ventajas competitivas, sencillamente porque se está adelantando a tomar decisiones que otros todavía no han pensado, de esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro los sorprenda, ahora bien la función de la prospectiva no es adivinar el futuro como se suele pensar superficialmente, si no examinar las diferentes opciones que puede tener el mañana, escoger la mejor y comenzar a construirla desde ahora, entonces se define como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la

fatalidad, y que depende únicamente del conocimiento que se tiene sobre las acciones que el hombre quiere emprender en el presente.

Respecto al modelo citado, se basa en la identificación y construcción de un futuro probable tomando decisiones que otros aun no han tomado como por ejemplo el mantenimiento constante en maquinarias y equipos de producción.

2.1.1.10 Modelo gestión logística

Es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la compra o acopio de la materia prima hasta lograr la satisfacción del consumidor final, esto significa que es necesario formalizar el flujo recorrido de un producto desde el momento en que es fabricado hasta que el cliente lo adquiere en el punto de venta pasando el procesamiento de la materia prima, la producción, empaque del producto terminado, transporte, almacenamiento y finalmente las ventas. Todo lo anterior permite tener un buen manejo de inventarios aumentar la capacidad de servicios traducida en los tiempos de entrega del producto que es uno de los factores que tiene en cuenta el cliente momento de adquirirlo.

0El modelo de gestión logística consiste en la correcta administración

de la cadena de abastecimiento desde la adquisición de la materia prima hasta el punto en donde el producto o servicio es finalmente distribuido, es decir que se trata de proveer el producto correcto en cantidades y condiciones adecuadas, en el lugar preciso y tiempo exigido.

2.1.1.11 Modelo del sistema viable

El propósito de este modelo de sistema viable es permitir a las organizaciones obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos, se constituye como una unidad autónoma con identidad propia y capacidad para mantenerse y adaptarse a los cambios del ambiente externo, respondiendo no solamente a eventos cotidianos sino con potencial para reaccionar a eventos inesperados tales como nuevas tecnologías, incidencia de competidores, tendencias del mercado, etc. La organización se analiza como un todo y se desagrega en sus diferentes niveles recursivos, es decir que el sistema global se desagrega en subsistemas, cada subsistema en sub-sub-sistema y así sucesivamente por lo tanto cada nivel tiene organización y regulación propia.

Este modelo centra en dar la flexibilidad necesaria para que la empresa se pueda adaptar a las variaciones que aparecen en el entorno como ejemplo: los cambios en la economía, nuevas políticas

gubernamentales, legales, etc. Este modelo permite diagnosticar o diseñar la organización y entender cómo trabaja en su operación total y su relación en el entorno, a partir de la descentralización de las unidades productivas y de la organización centrada como un todo.

2.1.1.12 Modelo Gerencia del Conocimiento

Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y a su vez transformar esa información en conocimiento, eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar; el conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su "knowhow" técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana. El propósito más importante de la gestión del conocimiento es entonces su competencia para sistematizar su conocimiento y su experiencia sirve para analizar los datos brutos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos, la gestión del conocimiento también conocida como K M (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

Este modelo se centra en recolectar los datos que proporciona el

entorno para luego dichos datos transformarlos en información y después utilizar esa información como conocimientos para la adecuada toma de decisiones, pero la clave más importante de este modelo es la capacidad que tiene la empresa para transmitir y desplegar la información a los diferentes equipos de trabajo.

NOTA:

Los conceptos anteriores de los modelos gerenciales son una recopilación de las siguientes fuentes:

<http://actividadesgerenciales.blogia.com/>

http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/gerencia_servicio/Ciclo_I/modelos/guia.html

<http://www.slideshare.net/jcdezmxmanag/gerencia-estrategica-modelos-gerenciales>

2. -----

La palabra “riesgo” proviene del italiano risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. en el nuevo diccionario Español latino etimológico se define: Peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro.¹; ya en el campo de los negocio Jorion señala que el riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o pasivos.² es decir que el riesgo está inmerso en cualquier acción o decisión a tomar sin tener en cuenta todas los posibles resultados.

2.2.1 Administración de Riesgos

Según acotaron Lavell y Rodriguez (2003), la administración de riesgos se refiere a un proceso social complejo a través del cual se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgos existentes en el entorno.³, en concordancia con lo anterior la administración de los riesgos es una herramienta de mucha ayuda a los empresarios

Ya que les permite tener una idea clara de los efectos que tienen sus decisiones a futuro.

En el Nuevo Diccionario Español latino etimológico.¹

Jorion Philippe libro “Valor en Riesgo”, Editorial Limusa, 2ª Edición, México 1999.²

Lavell, A. Rodríguez. La gestión Local del Riesgo.³

Para este trabajo hemos decidido definir el riesgo micro empresarial como todos aquellos riesgos que envuelven a la empresa en su conjunto e inciden en el desarrollo de sus actividades tanto en el ambiente interno como externo, y que podemos agruparlos en riesgos financieros, riesgos comerciales, riesgos laborales, personales, etc.

2.2.3 Riesgos de comercialización

El riesgo de comercialización esta principalmente enfocado a los problemas que surgen en la relación empresa proveedor teniendo en cuenta: el alza de precios, calidad de productos, materia prima etc.

2.2.4 Riesgo laboral

Riesgo laboral es todo aquel aspecto del trabajo que ostenta la potencialidad de causarle algún daño al trabajador.

2.2.5 Riesgo Financiero

También conocido como riesgo de crédito o de insolvencia, hace referencia a las incertidumbres en operaciones financieras derivadas de la volatilidad de los mercados financieros y de crédito.

Por ejemplo a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión

debido a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (pago de los intereses, amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.

Juan Mascareñas - UCM. Sostiene que El riesgo financiero está estrechamente relacionado con el riesgo económico puesto que los tipos de activos que una empresa posee y los productos o servicios que ofrece juegan un papel importantísimo en el servicio de su endeudamiento.⁴

El riesgo está presente en toda operación financiera y más aun cuando se trata de empresas pequeñas con muchas debilidades tanto personales como financieras (inversiones en productos nuevos que no dan resultado, adquisición de nuevas tecnologías y falta de conocimiento en el uso de esa, la falta de liquidez para pagar las deudas a corto plazo, etc.).

En concordancia con lo que cito Harry Markowitz, (1952), en su artículo *Portfolio Selection* publicado en la revista *The Journal of Finance*. El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación.⁵ El riesgo se puede entender como posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto”.

Juan Mascareñas Catedrático de Economía Financiera. Universidad Complutense de Madrid.⁴

Se define el concepto de riesgo como la ocurrencia de cualquier hecho capaz de comprometer los objetivos primarios de la organización.

Una de las herramientas en la administración de riesgos que permite conocer la situación actual que enfrentan las microempresas es la matriz FODA ya que por medio de ella se podrá conocer sus principales características internas y externas (que poseen empresas).

2.2.7 Matriz FODA: FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En 1999 Aguirre, Castillo y Tous expresaron que la matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico, es decir, una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias que permite conocer la situación actual de la empresa, así como también obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.⁶

Harry Markowitz publicado en la revista *The Journal of Finance*.⁵

Aguirre S., A., Castillo C., A. y Tous Z., D. Administración de Organizaciones. Madrid: ediciones pirámide.⁶ que

crean o destruyen valor; incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Oportunidades y amenazas son factores externos y como tales están fuera del control de la empresa, esta doble clasificación se puede aclarar detalladamente a continuación:

Los factores externos (amenazas y oportunidades) son los que configuran el entorno de la empresa y pueden afectar sus objetivos pueden ser: Leyes y Reglamentos, factores sociales, económicos, ambientales y políticos, sindicatos, etc.

Las amenazas son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización, entre estas, se puede nombrar: un nuevo competidor en el mercado, la aparición de un producto sustituto innovador, guerra de precios, etc.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas, entre estos se pueden nombrar: mercados en desarrollo, alianzas estratégicas, un mercado liderado por un competidor débil, etc.

Los factores internos (fortalezas y debilidades) son los recursos y

posibilidades en los que puede apoyarse la empresa o los que pueden limitar su desempeño y resultados, pueden ser; recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, clima laboral, etc. Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, estas proveen a la empresa de ventaja competitiva y permiten la obtención de utilidades económicas por encima del promedio de su industria: el posicionamiento en el mercado, exclusividad de un producto, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, etc. Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Entre estas, se pueden mencionar; la pérdida de un producto de punta, liderazgo débil, recurso humano desmotivado, etc.

2.2.8 Lineamientos

Un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución, de acuerdo a esta aceptación se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización, si alguien no respeta estos lineamientos estará en falta e incluso puede ser sancionado dependiendo de la gravedad de su acción. Es decir que los

lineamientos son normas establecidos para cumplir los procesos de manera correcta y así contribuir al logro de las metas.

2.2.9 Actitud Empresarial

Hace relación al conjunto de motivos que posee el empresario y que además puede extraer de la sociedad, se manifiesta en el deseo de enfrentar retos y obtener logros, la actitud empresarial es la motivación que tiene el empresario para asumir retos en las actividades empresariales cotidianas con el objetivo de alcanzar los beneficios deseados.

2.2.10 Modelo Gerencial

El modelo gerencial es una estrategia de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.

Todo modelo es una representación de una realidad que refleja por lo que en administración, como en otras ciencias los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Así, existen modelos clásicos de los cuales algunos mantienen su vigencia, modelos contemporáneos y además de otros que surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales, en la Universidad de Unisabana (Colombia 2008) los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación.⁷ En concordancia con lo citado anteriormente, los modelos gerenciales son herramientas que ayudan a los empresarios a direccionar la empresa, a incrementar el rendimiento organizacional mejorando el ambiente interno de la empresa y facilitando la toma de decisiones.

2.3 Operacionalización de las variables

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	MAGNITUD	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Los principales riesgos a que se exponen las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo son; riesgos financieros, de comercialización, personales.	Riesgos en las empresas de menor capital operativo	Se define el concepto de riesgo como la ocurrencia de cualquier hecho capaz de comprometer los objetivos primarios de la organización	Financiero	Capital insuficiente Dificultad de acceder a créditos Nivel de endeudamiento	<p>¿Cuenta con capital suficiente para realizar sus actividades empresariales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • A veces • Nunca <p>¿Por qué?</p> <p>¿Ha intentado obtener crédito en instituciones financieras?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicito y obtuve • Solicito y le negaron • No solicito nunca <p>¿De qué tipo es el capital con que cuenta su negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propio • De terceros

					<p>¿Su capital es suficiente para pagar sus deudas a corto plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No <p>¿Según su opinión señale el porcentaje de su capital empresarial que se encuentra comprometido con deudas a largo plazo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 25% • B 50% • C 75% • D 100% <p>¿Cuenta con canales de distribución?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No <p>¿Por qué?</p>
			Comercialización	Canales de distribución	

			Personal	<p>Oferta de bienes y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud • Mezcla <p>Nivel profesional</p> <p>Actitud empresarial</p>	<p>¿Considera Ud. Que el nivel de oferta de su negocio cumple con las necesidades de sus clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocas veces • Muchas veces <p>¿Ud. O su personal a recibido alguna capacitación en administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ha recibido • No ha recibido <p>¿Por qué estableció su negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por necesidad • Iniciativa propia • Otras
--	--	--	-----------------	--	---

					<p>¿Aplicaría un modelo gerencial en su empresa para mejorar su rendimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No • ¿Por qué?
<p>Más del 50% de las microempresas poseen como principal actitud empresarial la generación de ideas y la visión constantes de oportunidades.</p>	<p>Actitud Empresarial</p>	<p>Hace relación al conjunto de motivos que posee el empresario y que además puede extraer de la sociedad. Se manifiesta en el deseo de enfrentar retos y obtener logros.</p>	<p>Emprendimiento</p>	<p>Visión innovadora.</p>	<p>¿Su negocio alguna vez ha dado capacitación apropiada a sus empleados en el trato amable a los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No • ¿Por qué? <p>¿Si encontrara una nueva oportunidad de negocio la cual sea más innovadora abandonaría la actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No • ¿Por qué?

					<p>¿Entre las siguientes alternativas cuales son las debilidades que posee su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal Inadecuado • Rechazos en producción • Falta de recursos financieros • Proveedores Inadecuados • Problemas Operativos • Ventas decreciendo • Otras. <p>¿Cuál de las siguientes amenazas son las que afronta su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos Sustitutos • Precios bajos • Inestabilidad Política del país • Nuevos competidores • Desastres naturales • Otras.
				Debilidades	
				Amenazas	

CAPITULO III.- MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de estudio

La investigación es un estudio de caso de carácter exploratorio, ya que permitirá familiarizarse con el fenómeno que se va a investigar, cuales son los factores que genera el riesgo para las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo.

3.2 Universo y muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de microempresas constituidas el ultimo año en la Ciudad de Babahoyo Periodo Julio 2011 – Marzo 2012	24
TOTAL	24

Fuente: Registro Mercantil

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$$

En donde,

N = Población

n = Muestra

E = Porcentaje de error $(0.05)^2$

3.3 Desarrollo de la muestra:

$$n = \frac{24}{(0.05)^2(24-1) + 1}$$

$$\frac{24}{0.0025(23)+1}$$

$$\frac{24}{1.06}$$

n = 22

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección

3.5 Fuentes de información y técnicas de recolección

3.5.1 Fuentes primarias

Se realizarán entrevistas en las cuales se escogerán temáticas desde las cuales el encuestado empezará hablar sobre el tema, para ir descubriendo características propias sin necesidad de preguntar directamente.

También se dispondrá de un cuestionario similar que será utilizado para hacerles entrevistas a todas las personas que manejan empresas de menor capital operativo con altos grados de riesgo.

3.5.2 Fuentes secundarias

Se utilizará información de libros, revistas, internet, periódicos en donde se hable de las microempresas en el Ecuador con altos índices de riesgo, especialmente las que operan en la ciudad de Babahoyo, de los factores psicológicos, culturales y económicos que inciden para que una empresa ofrezca un buen servicio.

3.5.3 Presentación de datos

Además se aplicará la investigación documental y de campo mediante la consulta a fuentes bibliográficas, con el que se elaborara un modelo experimental a fin de probar la validez de las hipótesis.

Toda la información recopilada será procesada mediante la utilización de los diferentes programas computarizados tales como: Excel y Word, además, la presentación de ésta se la realizara a través de exposiciones en Power Point.

3.6 Resultados

3.6.1 Descripción de Resultados

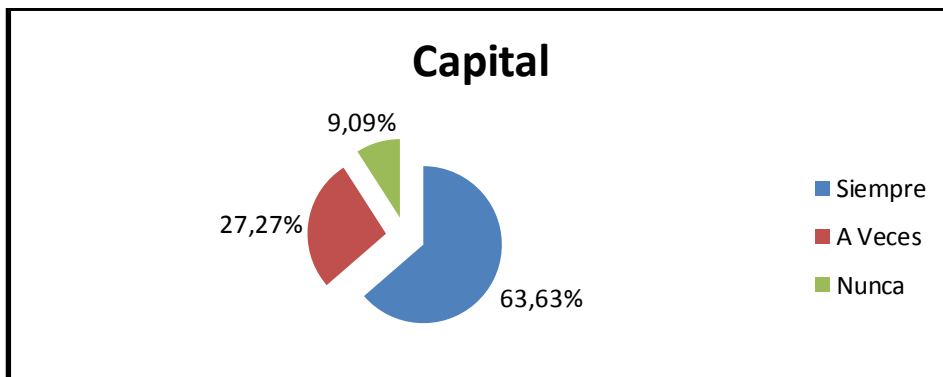
Hipótesis 1

Los principales riesgos a que se exponen las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo son; riesgos financieros, de comercialización, personales.

1 ¿Cuenta con capital suficiente para realizar sus actividades empresariales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	14	63,63
A Veces	6	27,27
Nunca	2	9,09
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores



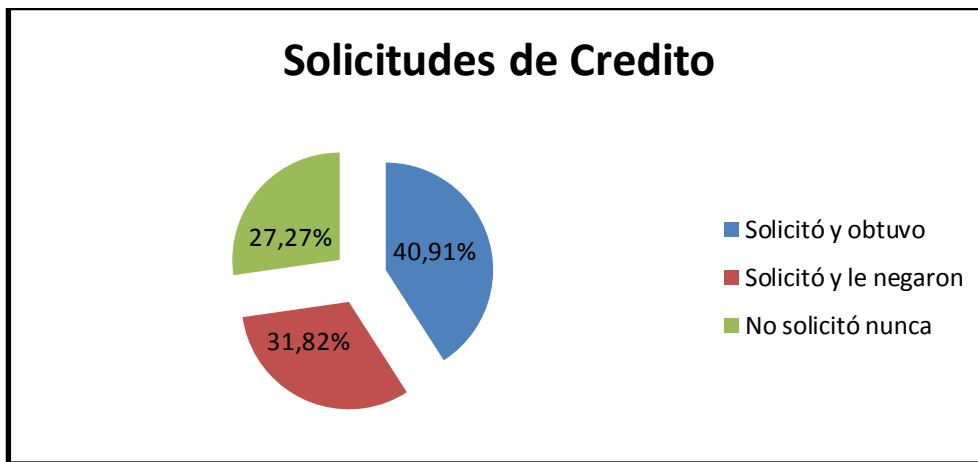
Se ha determinado que de las 22 empresas encuestadas 14 cuentan con capital suficiente para realizar sus actividades empresariales lo cual representa un 63,63%

2 ¿Ha intentado obtener crédito a instituciones financieras?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Solicitó y obtuvo	9	40,91
Solicitó y le negaron	7	31,82
No solicitó nunca	6	27,27
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores

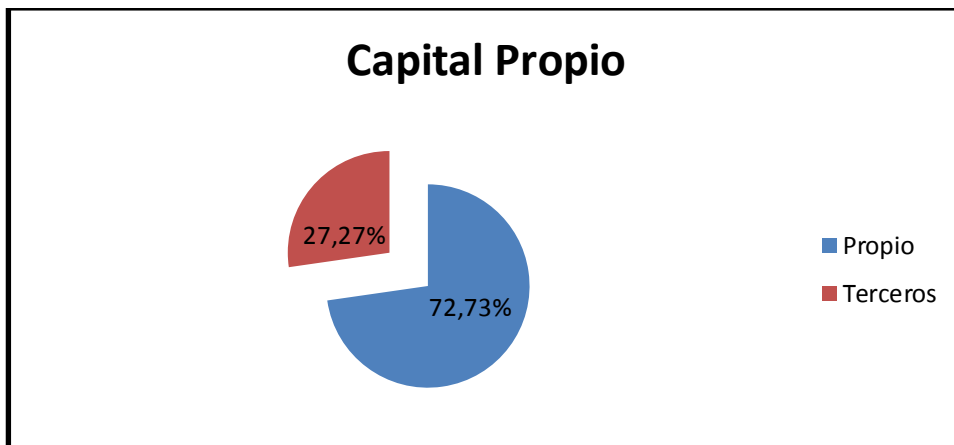


Se ha encontrado que solo un 40,91% de las empresas encuestadas a podido acceder a créditos en instituciones financieras, los restantes que conforman no lo solicitaron o les negaron.

3 ¿De qué tipo es el capital que cuenta su negocio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Propio	16	72,73
Terceros	6	27,27
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaboración: Los autores



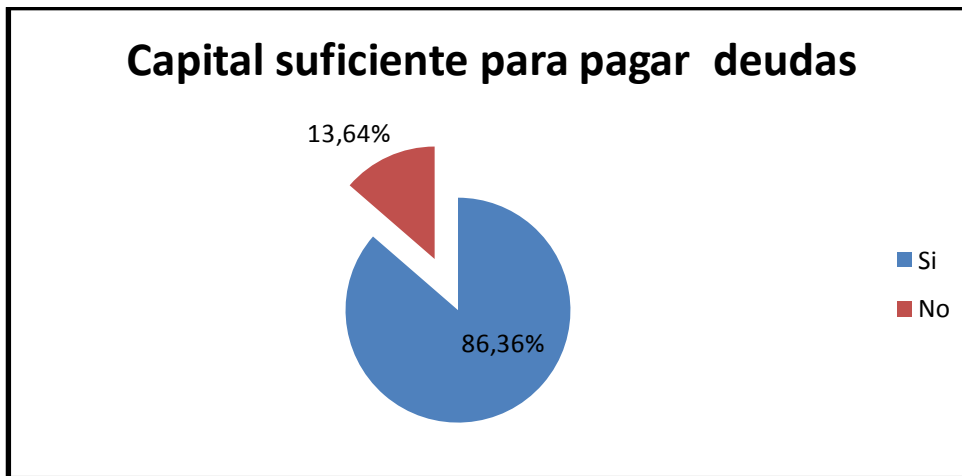
El 72,73% de microempresas encuestadas cuentan con capital propio para realizar sus actividades.

4 ¿Su capital es suficiente para pagar sus deudas a corto plazo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores.



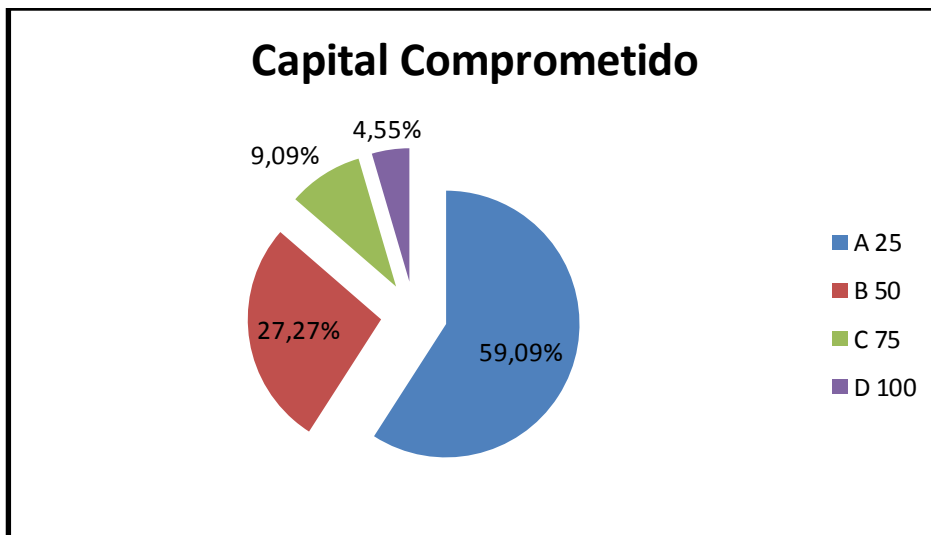
Se ha determinado que un 86,36% de las microempresas estudiadas cuentan con capital suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo

5 ¿Según su opinión señale el porcentaje de su capital empresarial que se encuentra comprometido con deudas a largo plazo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
A 25%	13	59,09
B 50%	6	27,27
C 75%	2	9,09
D 100%	1	4,55
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores.

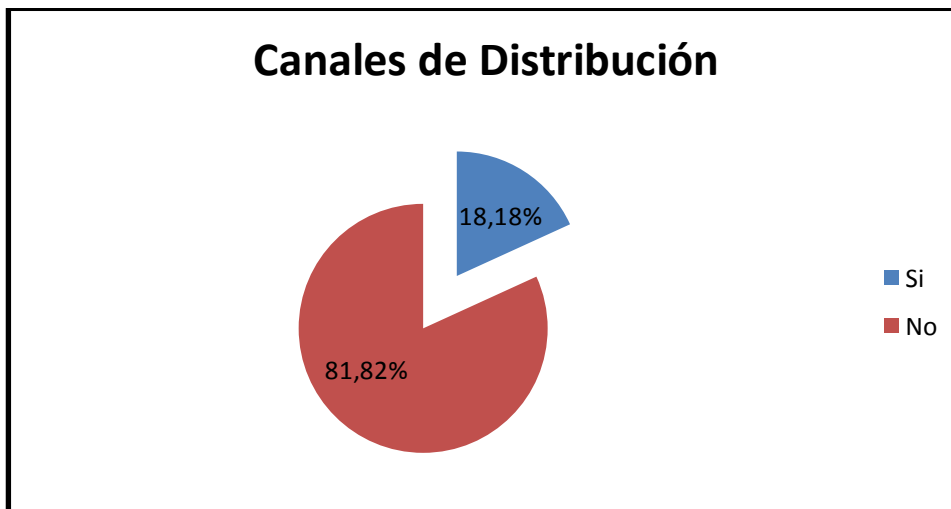


El 9 % de las empresas encuestadas tienen comprometido con deudas a largo plazo y el 59% de los resultados muestra que las demás empresas su capital comprometido en un 25 %.

6 ¿Cuenta con canales de distribución?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	4	18,18
No	18	81,82
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores.

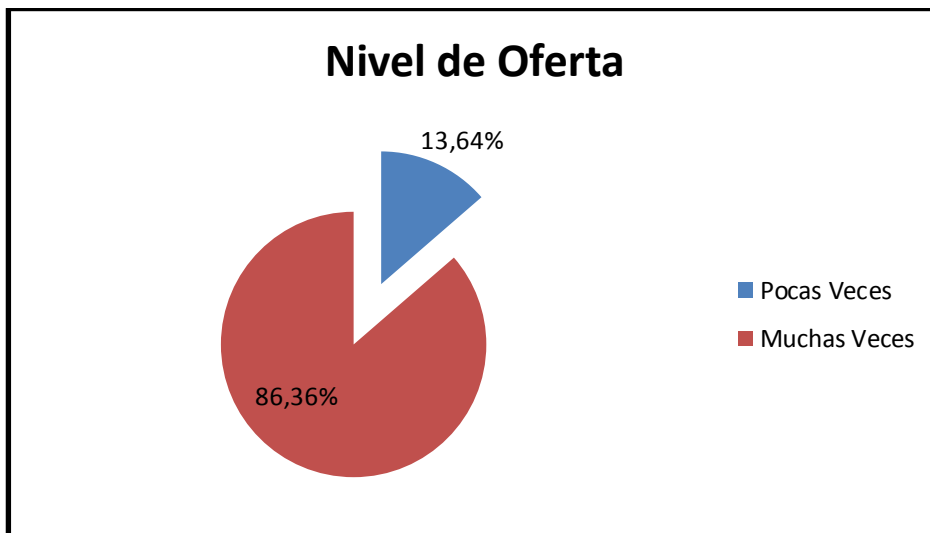


El 81,82 % de las microempresas encuestadas no cuentan con canales de distribución para sus productos.

7 ¿Considera usted que el nivel de oferta de su negocio cumple con las necesidades de sus clientes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Pocas Veces	3	13,64
Muchas Veces	19	86,36
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores

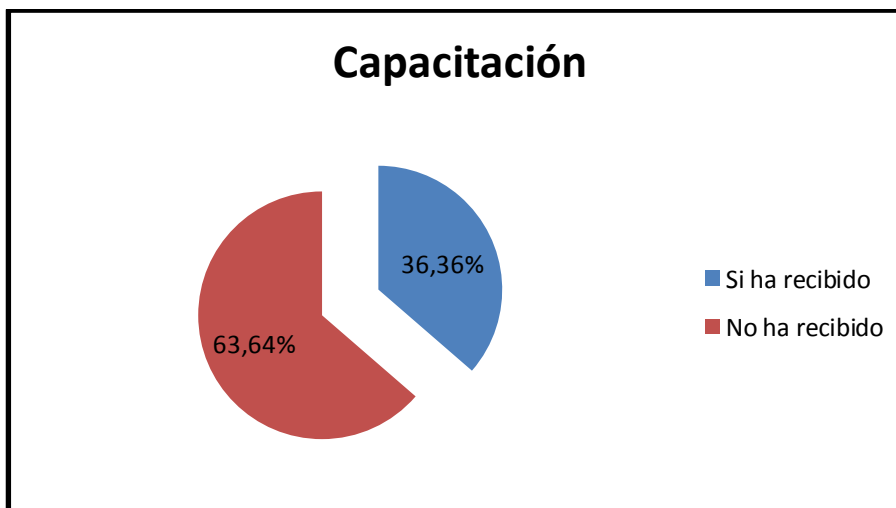


Alrededor del 86,36% de los microempresarios encuestados señalan que muchas veces cumplen con las necesidades de oferta para sus clientes.

8 ¿Usted o su personal han recibido alguna capacitación en administración?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si ha recibido	8	36,36
No ha recibido	14	63,64
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores.



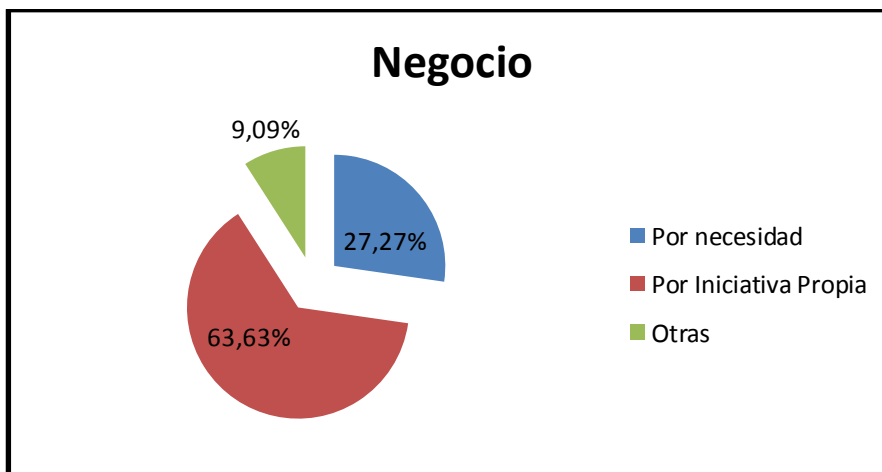
Se ha determinado que solo el 36% de los encuestados han recibido una capacitación en administración mientras que el otro porcentaje restante no.

9 ¿Por qué estableció su negocio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Por necesidad	6	27,27
Por Iniciativa Propia	14	63,64
Otras	2	9,09
Total	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores



Se encuentra que más del 63% de microempresarios encuestados indican que iniciaron su negocio por iniciativa propia.

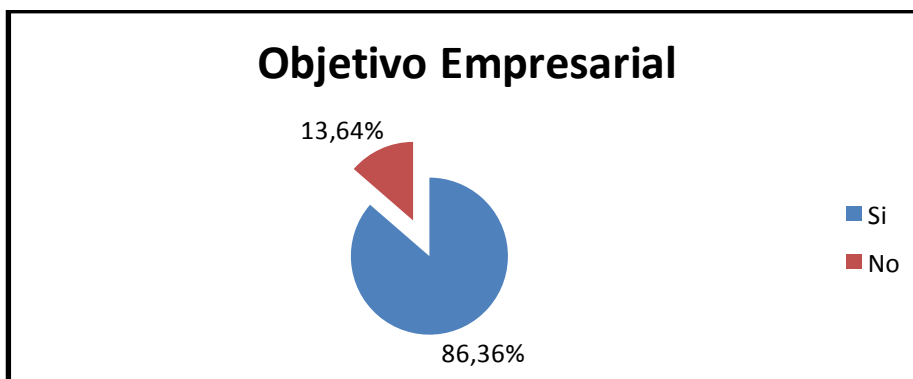
Hipótesis 2

Con la construcción de los lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación se pudo establecer el modelo gerencial más factible para la empresa.

10 ¿Su empresa tiene definido su objetivo empresarial a alcanzar a lo largo del tiempo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	19	86,36
No	3	13,64
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores



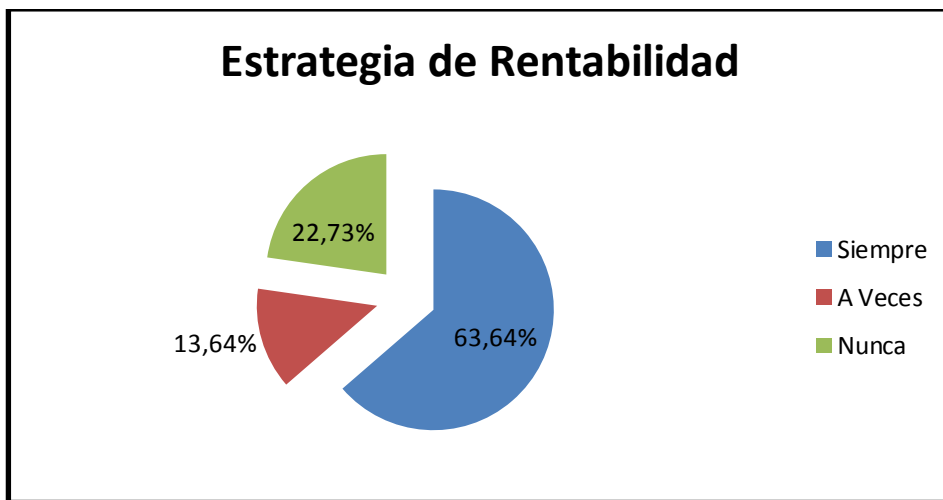
El 86,36% de microempresas encuestadas indican que si tiene definido un objetivo empresarial, aunque de manera empírica.

11 ¿Se han determinado estrategias que permitan lograr aumentar la rentabilidad de la microempresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	14	63,64
A Veces	3	13,64
Nunca	5	22,73
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores

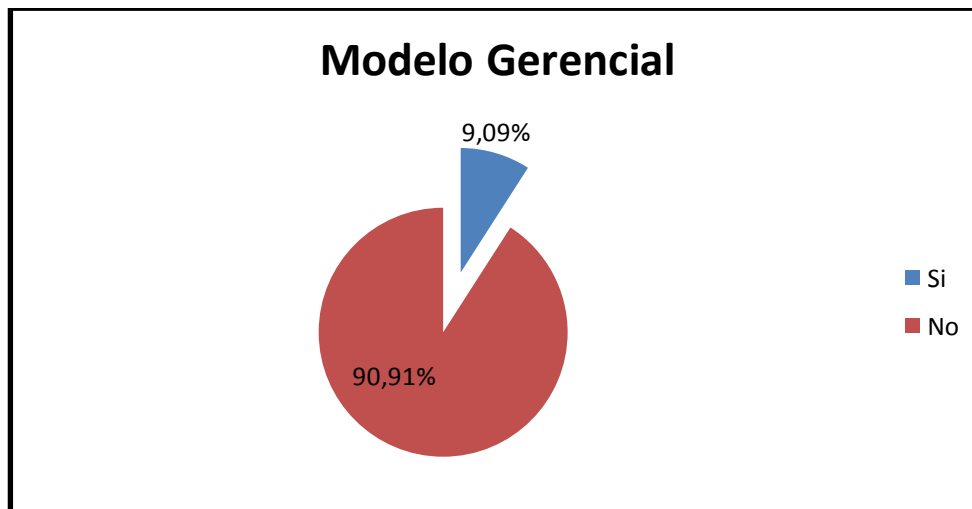


El 63,64% de microempresas encuestadas si han determinado estrategias que permitan lograr aumentar la rentabilidad.

12 ¿Alguna vez ha oído a hablar de los modelos gerenciales?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	2	9,09
No	20	90,91
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores.

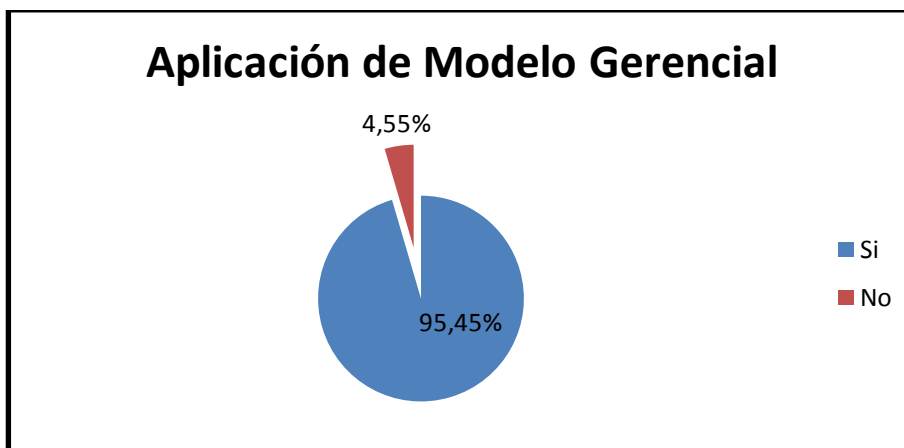


El 90,91% de microempresarios encuestados, no conocen que es un modelo gerencial.

13 ¿Aplicaría un modelo gerencial en su empresa para mejorar su rendimiento?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	21	95,45
No	1	4,55
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores



Un 95,45% de microempresarios encuestados si aplicaría un modelo gerencial en su empresa.

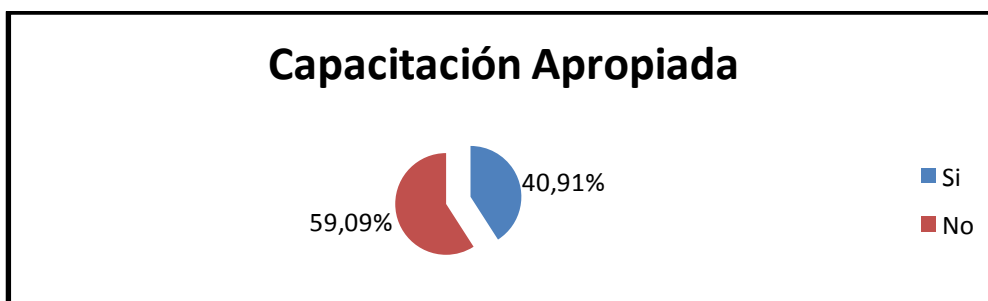
Hipótesis 3

Más del 50% de las microempresas poseen como principal actitud empresarial la generación de ideas y la visión constantes de oportunidades.

14 ¿Su negocio alguna vez ha dado capacitación apropiada a sus empleados en el trato amable a los clientes?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	9	40,91
No	13	59,09
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores.

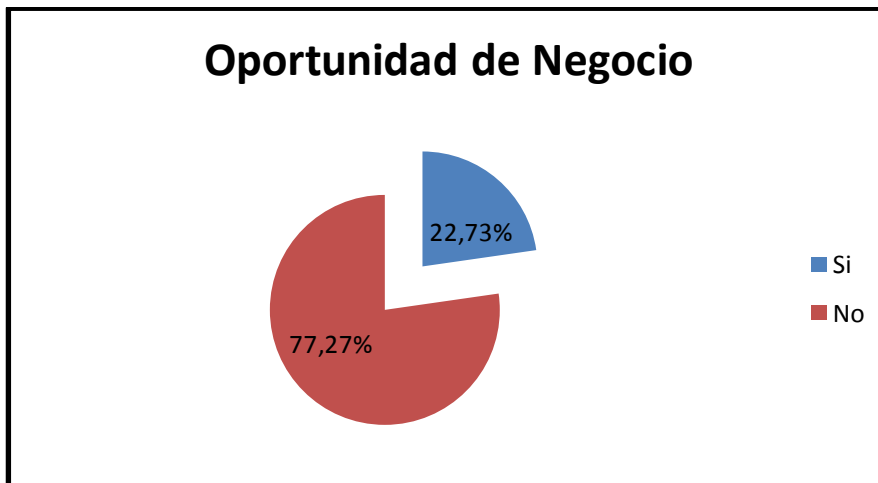


El 59,09% de microempresas encuestadas no han dado capacitación apropiada a sus empleados en el trato amable con el cliente.

15 ¿Si encuentra una nueva oportunidad de negocio la cual sea más innovadora abandonaría la actual?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si	5	22,73
No	17	77,27
TOTAL	22	100

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores



El 77,27% de los microempresarios encuestados no abandonaría su actividad actual por una innovadora.

Hipótesis 4

Una vez determinada las principales características de la empresa se podrá tener un criterio más claro de la situación empresarial.

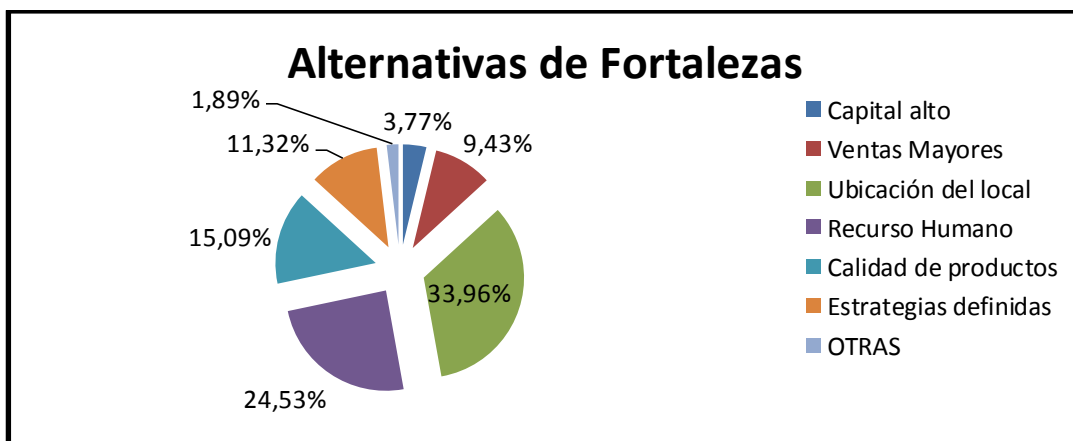
16¿De estas alternativas cuales serian las fortalezas en su empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Capital alto	2	3,77
Ventas Mayores	5	9,43
Ubicación del local	18	33,96
Recurso Humano	13	24,53
Calidad de productos	8	15,09
Estrategias definidas	6	11,32
OTRAS	1	1,89
TOTAL	53	100

***Más de una frecuencia por empresa**

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores



La mayoría señala que las fortalezas son la ubicación del local y el recurso humano pocas son las que responden que poseen capital alto estrategias lo que indica que existe factores externos a las personas mejorado hasta la actualidad.

17¿Cuál de estas posibles oportunidades estarían al alcance de su empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Posibilidades de exportación	2	4,44
Competencia débil	4	8,89
Mercado en crecimiento	13	28,89
Poder adquisitivo de clientes	17	37,78
Desarrollar nuevos productos	8	17,78
OTRAS	1	2,22
TOTAL	45	100
*Más de una frecuencia por empresa		

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores



Entre las principales oportunidades que identificamos las microempresas encuestadas constan de Poder adquisitivo de clientes (37,78%) y Mercado en crecimiento (28,89%).

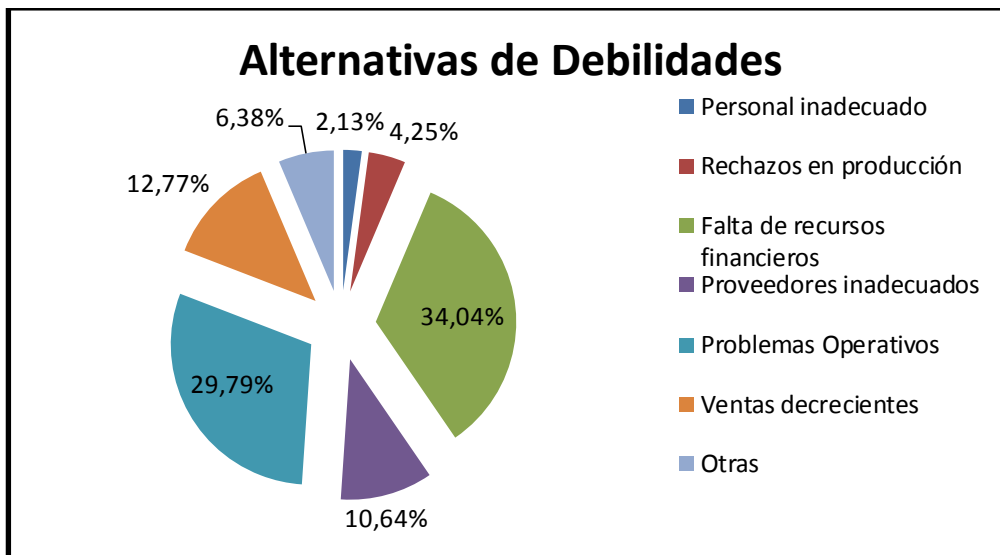
18¿Entre las alternativas cuales son las debilidades que posee su empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Personal inadecuado	1	2,13
Rechazos en producción	2	4,25
Falta de recursos financieros	16	34,04
Proveedores inadecuados	5	10,64
Problemas Operativos	14	29,79
Ventas decrecientes	6	12,77
Otras	3	6,38
TOTAL	47	100

*Más de una frecuencia por empresa

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012

Elaborado: Los autores.

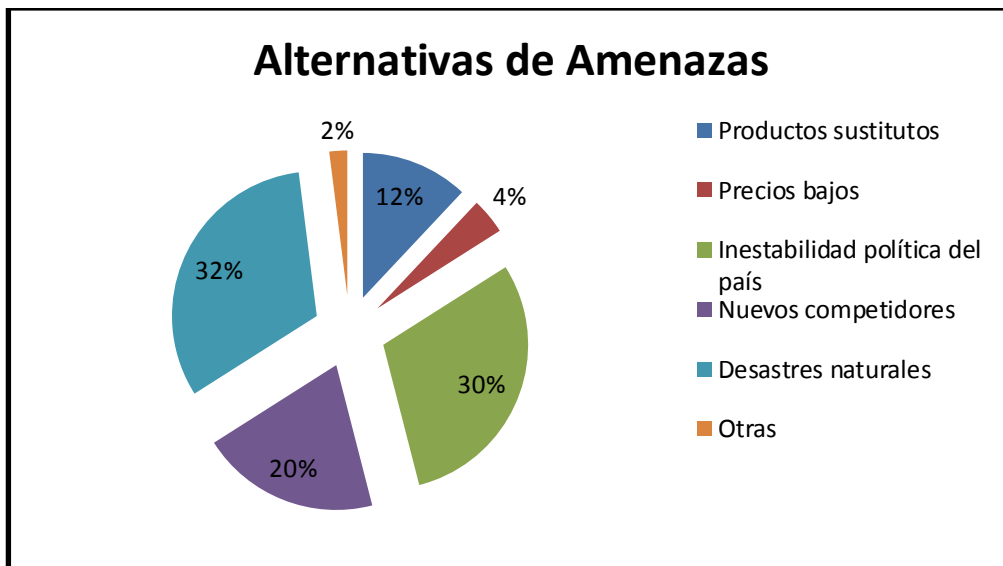


Entre las principales debilidades que poseen las microempresas encuestadas tenemos falta de recursos financieros (34,04%) y Problemas operativos (29,79%).

19¿Cuáles de las siguientes amenazas son las que afronta su empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Productos sustitutos	6	12
Precios bajos	2	4
Inestabilidad política del país	15	30
Nuevos competidores	10	20
Desastres naturales	16	32
Otras	1	2
TOTAL	50	100
*Más de una frecuencia por empresa		

Fuente: Encuestas a microempresas de la ciudad de Babahoyo mayo 2012
Elaborado: Los autores.



Entre las principales amenazas que poseen las microempresas encuestadas tenemos desastres naturales (32%) e inestabilidad política del país (30%).

3.2 Discusión de resultados

En relación a la primera hipótesis que sostiene que los principales riesgos a que se exponen las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo son; riesgos financieros, de comercialización, personales. Como señala Miguel y el Marqués de Morante Peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse, arrojarse al peligro.¹ estas definiciones aplicadas en las encuestas realizadas, permiten comprender que la mayoría de las empresas tienen riesgos, siendo estos de comercialización y personales debido a que no cuentan con canales de comercialización o que no son tan eficientes.

En cuanto a los riesgos personales derivados de los conocimientos académicos la mayoría de los microempresarios no cuentan con fundamentos técnicos suficientes para llevar a cabo una mejor administración. Con respecto a los riesgos financieros la mayoría de los microempresarios han realizado prestamos a instituciones financieras o a terceros, es decir que el capital o una parte significativa del mismo no es propio, lo cual constituye un peligro debido a que la mayoría no cuenta con canales de comercialización eficientes para incrementar el capital propio y conocimientos adecuados para la administración de riesgos.

Miguel y el Marqués de Morante.¹

En concordancia a lo que señala Jorion el riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o pasivos.² en este sentido, si buena parte de las empresas encuestadas no tiene capital propio estaría expuesto a riesgos como el de liquidez.

Respecto de la segunda hipótesis la cual sostiene que con la construcción de los lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación se podrá establecer el modelo gerencial más factible para la empresa, se detectó que la mayoría de las empresas aseguran que han establecido los objetivos empresariales que quieren alcanzar y también han planteado las estrategias adecuadas para llegar a alcanzarlos. Como sostuvo R. Molz (2007). Los objetivos son los resultados con propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, es por esto que con frecuencia se los conoce como las bases de la planeación.³ desde este punto de vista, es muy importante que los investigados hayan establecido los objetivos deseados antes de formular las estrategias para lograrlos. Como se evidencia en las tablas 12 y 13, la mayoría de las micro empresas no conocen lo que son los modelos gerenciales pero si están de acuerdo en aplicarlos si estos contribuyen a un mejoramiento de sus utilidades.

Jorion Philippe libro "Valor en Riesgo", Editorial Limusa, 2° Edición.²
R. Molz (2007).

La tercera hipótesis propone que más del 50% de las microempresas poseen como principal actitud empresarial la generación de ideas y la visión constantes de oportunidades. Los resultados mostraron que no es común entre los pequeños empresarios producir nuevas ideas que puedan mejorar el desarrollo de su microempresa debido a su falta de conocimientos académicos o por falta de interés en la expansión. La mayoría de las microempresas no han dado una capacitación apropiada a los empleados, lo que dificultaría la implementación de cambios; tampoco existe el deseo de abandonar la actual línea de negocio por otra, respuestas que se encuentran reflejadas en las tablas 14 y 15; estos resultados están en concordancia con lo que sostienen A. Reichers J.P Wanous y J.T Austin (1997) que aluden a la resistencia al cambio porque incluyen incertidumbres, hábitos, inquietudes sobre pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es bueno para la organización.⁴ Otros aspectos que podrían estar relacionados a los resultados obtenidos son la edad del empresario, su profesión y su visión del riesgo.

A Reichers J.P Wanous y J.T Austin pensamiento citado en el libro de administración octava edición por Robbins/Coulter.⁴

Respecto a la hipótesis 4 especifica una vez determinada las principales características de la empresa se podrá tener un criterio más claro de la situación empresarial, se ha seguido a Aguirre, Castillo y Tous (1999) expresan que la matriz DOFA es una herramienta de análisis estratégico, es decir, una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias que permite conocer la situación actual de la empresa, así como también obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.⁵ al respecto los resultados de las encuestas mostraron según las tablas 16 y 18, que las principales fortalezas encontradas en las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo son la ubicación del local y recursos humanos, mientras que sus debilidades principales fueron la falta de recursos financieros y problemas operativos, estos aspectos se determinaron del ambiente interno de las mismas. Los aspectos externos que intervienen en la situación de las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo según las tablas 17 y 19 como Oportunidades “mercado en crecimiento” y el “poder adquisitivo de los clientes”; en lo que respecta a las amenazas se encontró como tales los desastres naturales y nuevos competidores, esto nos da una perspectiva más exacta de la situación general de las empresas objeto de estudio con lo cual se puede formular un modelo gerencial acorde a sus características.

Aguirre S., A., Castillo C., A. y Tous Z., D. Administración de Organizaciones. Madrid: ediciones pirámide.⁵

CAPITULO IV.- PROPUESTA

4.1 Propuesta

4.1.1 Plan de administración de riesgos para las empresas de menor capital operativo

4.1.2 Objetivo

Capacitar a los microempresarios de la ciudad de Babahoyo en la identificación y administración de riesgos.

4.1.3 Datos generales

Ubicación:

Babahoyo.

Dirigido a:

40 microempresarios o gerentes encargados.

Responsables:

- Israel Burgos Barriga
- César Medrano Suárez

Costos

\$ 1700 dólares.

4.1.4 Postura teórica

Para tal efecto la administración de los riesgos se define como un conjunto de elementos (sistemas), que tiene como propósito básico establecer las políticas y métodos para enfrentar en forma eficiente y eficaz todos aquellos eventos adversos a la misión de la empresa, como acotaron Lavell y Rodriguez (2003), La administración de riesgos se refiere a un proceso social complejo a través del cual se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgos existentes en el entorno.⁶

Para la elaboración esta propuesta denominada “Plan de administración de riesgos para las empresas de menor capital operativo” los autores tomaron como base de implementación la conceptualización del modelo de mejoramiento continuo también conocido como modelo Kaizen que trabaja de manera gradual, y en tres niveles de calidad los cuales son; el mantenimiento de procesos, el mejoramiento de esos procesos y la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo.

El primero (mantenimiento de procesos) si el mantenimiento de los procesos no es lo necesariamente bueno los equipos no funcionarían el tiempo deseado, el segundo (mejoramiento de los procesos) es la eliminación de los procesos que no añaden valor al producto o servicio, se eliminan los cuellos de botellas para reducir el tiempo perdido, reducir el uso de los recursos permitiendo así que se reduzcan los costos, y el tercero (innovación del proceso productivo) este consiste en la introducción de nuevas modelos de negocios en el establecimiento con el fin de mejorar el desempeño de la empresa, se implementa métodos nuevos o mejorados contribuyendo así al mejor desempeño de la empresa mejorando la satisfacción en el trabajo.

Se caracteriza por una gran participación del personal en todos los estamentos de la empresa de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

4.1.5 Actividades

Preparación

- Establecer contacto con las autoridades encargadas de vínculo con la comunidad de la Universidad Técnica de Babahoyo para presentar la propuesta, con el fin de lograr contar con su respaldo.
- Se contactara con los microempresarios para invitarlos al evento de capacitación en el análisis y administración de riesgos.
- se contratara el local para realizar el mismo.

Organización

- Reproducción del material a desarrollar
- Distribuir el tiempo entre cada seminario

Ejecución

Desarrollo de la conferencia-taller.

Evaluación

Después de tres meses se realizara una encuesta a los microempresarios que asistieron a los seminarios para constatar el grado de aplicación de los contenidos tratados.

Actividad	Evaluación	Tipo de control
Realizar un seguimiento después de tres meses	mediante encuestas determinar la aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los microempresario	pequeñas charlas a los microempresarios que no han podido aplicar dichos conocimientos exitosamente

4.1.6 Desarrollo de la propuesta

4.1.6.1 Taller #1 Identificación de riesgos

Contenido

- Introducción a la identificación de riesgos.
- Manejo de tabla de identificación de los riesgos en el proceso.
- Clasificación de riesgos.
- Análisis de riesgos.

Metodología:

Conferencia-taller para un mejor desarrollo del tema

Materiales:

- Papelería
- Materiales de oficina

Equipos:

- Laptop.
- Data Show.
- Equipo de audio.
- Pantalla manta.
- Puntero laser.

4.1.6.2 Taller # 2 Manejo de la matriz de calificación, evaluación de riesgos

Contenidos:

- Manejo de matriz de calificación, evaluación de los riesgos.
- Calificación de riesgos.
- Evaluación de riesgos.
- Valoración del riesgo.
- Manejo de matriz de valoración de riesgos

Metodología

Conferencia-taller para un mejor desarrollo del tema

Materiales

- Papelería.
- Materiales de oficina.

Equipos

- Laptop.
- DataShow.
- Equipo de audio.
- Pantalla manta.
- Apuntador laser.

4.1.6.3 Taller # 3 matriz de calificación, evaluación, valoración y tipo de control

Contenidos:

- Manejo de tabla matriz de calificación, evaluación, valoración y tipo de control.
- Controles de riesgos.
- Procedimientos de controles.
- Manejo de tabla de los controles de riesgos en los procesos.
- Elaboración y descripción de mapa de riesgos.

Metodología

Conferencia-taller para una mejor comprensión

Materiales

- Papelería.
- Materiales de oficina

Equipos

- Laptop.
- DataShow.
- Equipo de audio.
- Pantalla manta.
- Apuntador laser.

4.2 Manejo de Riesgos

4.2.1 La identificación de riesgos

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar, es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental por su vínculo con todo el que hacer, casi se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier asunto que no incluya la palabra riesgo, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló, al igual que la mayoría de las especies animales maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

Actualmente la dirección moderna concibió una disciplina denominada **“Administración de riesgos”** o **“Gerencia de riesgos”** que es una función de muy alto nivel dentro de la organización para definir un conjunto de estrategias que a partir de los recursos (físicos, humanos y financieros) busca, en el corto plazo mantener la estabilidad financiera de la empresa, protegiendo los activos e ingresos y en el largo plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de dichos riesgos.

Se define la identificación del riesgo como elemento de control, que posibilita conocer los eventos potenciales (riesgos), estén o no bajo el control de la empresa, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. La manera para que las empresas conozcan y visualice sus riesgos, será a través de la utilización del formato de identificación de riesgos, es importante centrarse en los riesgos más significativos para la empresa relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos, es allí donde se adopta un papel proactivo en el sentido de visualizar en sus contextos estratégicos y misionales los factores o eventos que pueden afectar.

4.2.1.1 Tabla #1 Identificación de los riesgos en el proceso

PROCESO					
OBJETIVO:					
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS (Factores internos y externos)	EFFECTOS (Consecuencias)

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia

Para diligenciar este formato se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Actividades de los procedimientos de cada proceso

Asignar a cada actividad un porcentaje según la importancia del impacto generada por el riesgo de cada actividad, que represente está dentro del proceso, el cual debe estar comprendido entre 0% y el 100% teniendo presente que la suma de cada uno de estos debe ser igual a 100.

Objetivo: se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.

Riesgo: Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Descripción del riesgo: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Agentes generadores: se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cinco categorías: personas, materiales, comités, equipos, instalaciones y entorno.

Causas (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo, razones o motivos por los cuales se genera un riesgo; influye directamente en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y tiene incidencia en el establecimiento de políticas para su disminución o eliminación.

Efectos (consecuencias): constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como: daños físicos, fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad, de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

4.2.1.2 Clasificación del riesgo

Se logra a través de la estimación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda causar la materialización del riesgo. Durante el proceso o de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

4.2.1.3 Riesgo estratégico

Se asocia con la forma en que se administra la empresa, el manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la empresa por parte de la gerencia.

4.2.1.4 Riesgos operativos (Misionales y de Apoyo)

Comprende los riesgos relacionados tanto en la parte misional como en la de apoyo de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

4.2.1.5 Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad; de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso.

4.2.1.6 Riesgos de Cumplimiento

Se asocian con la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

4.2.1.7 Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad de la empresa para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la empresa y soporte el cumplimiento de la misión.

Con la realización de esta etapa se busca que las microempresas obtengan los siguientes resultados:

- Determinar las causas (factores internos o externos) de las situaciones identificadas como riesgos para la empresa.
- Describir los riesgos identificados con sus características.
- Precisar los efectos que los riesgos puedan ocasionar a la empresa.

4.2.1.8 Análisis del riesgo

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar, el análisis del riesgo dependerá de la información obtenida de la identificación de riesgos y la disponibilidad de datos históricos

Se han establecido dos aspectos a tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados:

- **Probabilidad** que es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y

externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

- **Impacto** se entiende como las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Para adelantar el análisis del riesgo se deben considerar los siguientes aspectos:

La Calificación del Riesgo: Se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo, la primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, y la segunda se refiere a la magnitud de sus efectos.

La Evaluación del Riesgo Permite comparar los resultados de su calificación, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad al riesgo; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Análisis cualitativo Hace referencia a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales, posibilidad de ocurrencia (probabilidad) alta, media y baja y en relación con el impacto se

toman las siguientes categorías: leve, moderada y catastrófica.

Análisis cuantitativo Contempla valores numéricos que contribuyen a la calidad en la exactitud de la calificación y evaluación de los riesgos, tanto para el impacto como para la probabilidad se han determinado valores múltiplos de 5. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresados y combinados en la matriz provee la evaluación del riesgo.

4.2.1.9 Tabla # 2

Matriz de Calificación y evaluación de riesgos

Procedimiento para la valoración de los riesgos y matriz de valoración de los riesgos.

PROBABILIDAD	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Asumir el riesgo Reducir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	40 Zona de riesgo importante Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Baja	1	5 Zona de riesgo aceptable Asumir el riesgo	10 Zona de riesgo tolerable Reducir el riesgo Compartir o transferir	20 Zona de riesgo moderado Reducir el riesgo Compartir o transferir
	IMPACTO	Leve	Moderado	Catastrófico
	Valor	5	10	20

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia modificado por los autores

Para la clasificación de riesgos se debe calificar cada uno de ellos según la matriz (tabla 2) de acuerdo a las siguientes especificaciones:

Probabilidad alta se califica con tres (3), probabilidad media con dos (2) y probabilidad baja con uno (1) de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo, el impacto si es leve con cinco (5), si es moderado con diez (10) y si es catastrófico con veinte (20).

Para la evaluación del riesgo (tabla 2) se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz, según la celda que ocupa, aplicando los siguientes criterios:

- Si el riesgo se ubica en la zona aceptable la calificación es cinco (5), significa que su probabilidad es baja y su impacto es leve, lo que puede permitir a la organización asumirlo, es decir el riesgo se encuentra en un nivel que se puede aceptarlo sin necesidad de tomar otra medida de control diferente a la que se poseen.
- Si el riesgo se ubica en la zona inaceptable de la matriz su calificación es de sesenta (60), su probabilidad es alta, su impacto es catastrófico, por lo tanto es aconsejable eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible, de lo contrario se deben implementar controles de prevención para evitar la probabilidad del riesgo, de protección para disminuir el impacto o compartir o transferir el riesgo si es posible a través de pólizas de seguros u otras opciones que se tengan disponibles.
- Si el riesgo se sitúa en cualquiera de las otras zonas (riesgo tolerable, moderado o importante) se deben tomar medidas para llevar los

riesgos a la zona aceptable o tolerable, en lo posible. Las medidas dependen de la celda en la cual se ubica el riesgo, así:

- Los riesgos de impacto leve y probabilidad alta se previenen; los riesgos con impacto moderado y probabilidad leve, se reduce o se comparte el riesgo, si es posible; también es viable combinar estas medidas con evitar el riesgo cuando esté presente una probabilidad alta y media, y el impacto sea moderado o catastrófico.
- Cuando la probabilidad del riesgo sea media y su impacto leve, se debe realizar un análisis del costo beneficio con el que se pueda decidir entre reducir el riesgo, asumirlo o compartirlo. Cuando el riesgo tenga una probabilidad baja e impacto catastrófico se debe tratar de compartir el riesgo y evitar la entidad en caso de que éste se presente. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto catastrófico la empresa debe diseñar planes de contingencia, para protegerse en caso de su ocurrencia.

Con la realización de esta etapa se busca que la empresa obtenga los siguientes resultados:

- Establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, que pueden disminuir la capacidad institucional de la empresa, para cumplir su propósito.
- Medir el impacto las consecuencias del riesgo sobre las personas, los recursos o la coordinación de las acciones necesarias para llevar el logro de los objetivos institucionales o el desarrollo de los procesos.
- Establecer criterios de calificación y evaluación de los riesgos que permiten tomar decisiones pertinentes sobre su tratamiento.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados en los procesos, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas, para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que éstos se clasifican en:

- **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Procedimiento para la valoración del riesgo

Para adelantar la evaluación de los controles existentes es necesario describirlos estableciendo si son preventivos o correctivos y responder a las siguientes preguntas:

¿Los controles están documentados?

¿Se está aplicando en la actualidad?

¿Es efectivo para minimizar el riesgo?

Una vez que se ha respondido todas las preguntas se procede a realizar la valoración, así:

- Calificados y evaluados los riesgos analícelos frente a los controles existentes en cada riesgo.
- Ponderelos según la tabla establecida, teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas anteriormente formuladas (los controles se encuentran documentados, se aplican y son efectivos).
- Ubique en la Matriz de calificación, evaluación de los riesgos, el estado final de riesgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del mismo.

4.2.1.10 Tabla #3

Matriz valoración del riesgo

CRITERIOS	VALORACIÓN DEL RIESGO
No existen controles documentados o si existen, pero no se aplican y no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación (zona de riesgo inaceptable) antes de controles equivaldría a una valoración alta – 60
Los controles existentes, se aplican y no son efectivos	Cambia el resultado de la evaluación antes de controles bajando una casilla a la (zona de riesgo importante o moderado) y equivaldría a una valoración media – 40, 30, 20 ó 15
Los controles existentes, se aplican y son efectivos para minimizar el riesgo	Pasa a la zona tolerable o aceptable y equivaldría a una valoración baja - 10 ó 5

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia

Con la realización de esta etapa se busca que la empresa obtenga los siguientes resultados:

- Identificación de los controles existentes para los riesgos identificados y analizados.
- Priorización de los riesgos de acuerdo con los resultados obtenidos de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes, a fin de establecer aquellos que pueden causar mayor impacto a la empresa en caso de materializarse.

4.2.1.11 Tabla # 4

Matriz de calificación, evaluación, valoración y tipo de control

ACTIVIDAD	RIESGO	FREC U- ENCIA	PROBA - BILIDA D	CALIFICACIÓN DE RIESGO		EVALUA-CIÓN DE RIESGO			TIPO DE CON- TROL	VALORA -CIÓN DE RIESGO

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia

Para la calificación de riesgos de la Tabla N. 4 se debe tener en cuenta la Tabla N. 2 Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

En cuanto a la calificación del riesgo la probabilidad alta se califica con tres, probabilidad media con 2, probabilidad baja con 1, de acuerdo al número de veces que se presenta o puede presentarse el riesgo y el impacto si es leve con 5, si es moderado con 10, y si es catastrófico con 20. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementan en forma lineal (1, 2, 3), es decir de uno en uno.

Para evitar prejuicios subjetivos, cuando se analizan consecuencias y probabilidades, debe utilizarse las mejores fuentes de información disponibles tales como:

- Registro de no conformidades
- Experiencias y conocimientos de los responsables del proceso
- Documentos sobre administración de riesgos
- Riesgos históricos relevantes de los proceso, utilización de grupos multidisciplinarios de expertos.

En la evaluación del riesgo se debe tener en cuenta la posición del riesgo en la matriz (matriz de calificación, evaluación de los riesgos) según la celda o zona de riesgo que ocupa, según la calificación, aplicando los siguientes criterios:

Valoración de riesgos: se debe tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener

información para efectos de tomar decisiones, estos se clasifican en preventivos y correctivos. Ver procedimientos para la valoración de estos y formato matriz valoración del riesgo.

Controles: se diseñan con el fin de definir las acciones conducentes a reducir los riesgos, estos deben ser suficientes, eficaces, comprensibles, económicos y oportunos.

Los controles se deben diseñar así:

- Describir el riesgo con la actividad donde se encuentra focalizada.
- Determinar control aplicar y documentarlo en el proceso y determinar la evidencia del control con el registro de no conformidades.
- Establecer las acciones preventivas o correctivas según el caso y luego colocarlo en el formato casilla tipo de control

Controles

Elemento de control, conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos, requeridos para el logro de los objetivos de la microempresas.

Los controles se diseñan para las actividades, tomando como base los procesos identificados y las políticas de operación, con el fin de definir las acciones conducentes a reducir los riesgos; éstos deben ser suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos.

Los Controles se clasifican en:

- **Preventivos:** aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- **Correctivos:** aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Procedimientos

Establecer los criterios y parámetros necesarios para el diseño de controles en las actividades de los procesos, tomar como base la calificación y evaluación de riesgos en el proceso.

Retomar la lista de calificación y evaluación de riesgos y seleccionar en ella, los riesgos inaceptables, importantes y moderados para la respectiva actividad, que requieran medidas de reducción según su calificación.

Con base en la revisión anterior, diseñar los controles para los riesgos en orden de mayor a menor calificación, teniendo en cuenta:

- Se debe determinar el tipo de control más conveniente para el manejo del riesgo, a saber, preventivo o correctivo con base en las posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo, y las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado. Es importante proponer un control que pueda asociarse a la actividad analizada con

el fin de prevenir la ocurrencia del riesgo, teniendo en cuenta los criterios definidos.

- Analizar los controles sugeridos para cada proceso, o solicitar que se efectúen los ajustes necesarios.
- Medir la eficacia de los controles, seleccionando el riesgo para el cual fue diseñado cada control propuesto.
- Medir la eficiencia de los controles, valorando cualitativamente el beneficio que presta el control y el costo que genera implementarlo
- Medir la efectividad de los controles utilizando los valores de la eficacia y eficiencia de cada control.
- Confrontar el resultado de efectividad del control con la calificación y evaluación del riesgo con el fin de determinar el nivel de riesgo, este resultado es importante para la formulación de la política de administración de riesgos.
- Revisar periódicamente los Controles diseñados para cada actividad y proponer los ajustes necesarios, incluyendo las modificaciones que se consideren pertinentes.

4.2.1.12 Tabla #5
Controles de los riesgos en el proceso

ACTIVIDAD	RIESGO	TIPO CONTROL	CONTROL PROPUESTO	ACCIÓN	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
ACTIVIDAD1							
ACTIVIDAD2							
ACTIVIDAD3							
ACTIVIDAD							

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia

Para la elaboración del mapa de riesgos este debe contener a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la empresa, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual, y la aplicación de acciones, así como los responsables y el cronograma, no obstante se considera recomendable, elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo.

4.2.1.13 Tabla #6

Mapa de Riesgos del Proceso

Actividad	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación riesgo	Controles existentes	Valoración riesgo	Opciones manejo	Acciones	Responsables	Cronograma

Fuente obtenida: de la Universidad Unisabana Colombia

Descripción del mapa de riesgos

Riesgo: posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Probabilidad: entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. de veces en un tiempo determinado), o de factibilidad teniendo

en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Evaluación del Riesgo: Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación de los riesgos.

Controles existentes: Especificar cuál es el control que la entidad tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

Valoración del Riesgo: Es el resultado de determinar la vulnerabilidad de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

Opciones de Manejo: opciones de respuesta ante los riesgos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo residual

Acciones: es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

Responsables: Son las dependencias o áreas encargadas de adelantar las acciones propuestas.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se deducen las siguientes conclusiones.

1. En las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo existe muy poca capacidad de innovación y búsqueda constante de oportunidades, esto se deriva sobre todo de la falta de conocimientos administrativos de los microempresarios.
2. Con una adecuada administración de riesgos en las microempresas, estas lograrán mayor posicionamiento en el mercado, anticipar nuevas oportunidades, agilizar operaciones, afinar campañas de marketing, mejorar y desarrollar relaciones con clientes y proveedores a largo plazo, todo lo cual significa menores costos y mayores márgenes de utilidad.
3. La mayoría de las empresas de menor capital operativo objeto de estudio tienen riesgos financieros, de comercialización y personales, principalmente por el excesivo endeudamiento, la falta de canales de comercialización y el déficit de capacitación y conocimientos administrativos especialmente en el área de riesgos corporativos.
4. Existe un gran desconocimiento de los modelos gerenciales, sus ventajas y particularidades.

5. La mayoría de los microempresarios le temen a los cambios, principalmente por los riesgos potenciales, pérdidas personales, así como los gastos que estos incurrirían al principio.
6. La mayor parte de microempresas estudiadas aseguran que han establecido los objetivos empresariales que quieren alcanzar ya también han planteado las estrategias adecuadas para alcanzarlos.
7. Según criterio de la mayoría de microempresarios encuestados, sus negocios poseen como fortalezas la “ubicación del local” y su “recurso humano” y como debilidades la “falta de recursos financieros” y “problemas operativos”
8. La mayoría de microempresarios afirman que sus negocios poseen como oportunidades un “mercado en crecimiento” y “el poder adquisitivo de los clientes” y como amenazas los “desastres naturales” y “nuevos competidores”

RECOMENDACIONES

Los autores recomiendan que:

1. Con la implementación del modelo gerencial en cualquier empresa objeto de estudio, será necesario mejorar los procesos y crear nuevas estrategias de atención al cliente que permitan entregar un servicio de óptima calidad.
2. Crear módulos de capacitación académica para ampliar el conocimiento administrativo de los microempresarios de esta manera ayudaría a la duración de sus microempresas en el mercado.
3. Establecer algún tipo de conexión entre la Universidad Técnica de Babahoyo y la Cámara de Comercio o con el Registro Mercantil para que pueda proporcionar información más detallada de las empresas legalmente constituidas a los alumnos.
4. Aplicar el Modelo gerencial propuesto anteriormente para fomentar la durabilidad de las microempresas en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- 1 Aguirre, Castillo, y Tous, Administración de Organizaciones. Madrid: ediciones pirámide. (1999).
- 2 Banco Interamericano de Desarrollo, “La Microempresa en Ecuador: perspectivas, desafíos, lineamientos de apoyo”, Septiembre 2006.
- 3 BID, DataGov, Market System disponible en www.ecuadorlibre.com/index.
- 4 De Miguel y Marques de Morante disponible en la página <http://www.scielo1.unal.edu.co/scielo>.
- 5 Del libro: Diccionario de Marketing, de cultural, (s.a).
- 6 Del sitio web: MarketingPower.com, Sección: Dictionary of Marketing Terms, Obtenido en Enero del 2007.
- 7 Dr. Claudio L. Soriano comentarios de pequeñas y medianas empresas, PyME año 2005.
- 8 Figueroa José Luis un artículo sobre el modelo Kaizen- La clave del cambio- parte I disponible en <http://fundytec.com.mx> (2009).
- 9 Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC, Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria 2007.
- 10 Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall del libro: Fundamentos de Marketing, sexta edición, 2003.
- 11 Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl del libro: Marketing, sexta edición, de, International Thomson Editores (s.a).}

- 12** Lavell, A. Rodríguez. La gestión Local del Riesgo. Nociones y presiciones entorno al concepto y la práctica. Libro en línea Cepredenac- PNUD. Disponible: www.desenredando.org/guion/publicx/libro. (2003).
- 13** Markowitz Harry, en su artículo "Portafolio Selection" publicado en la revista "The Journal of Finance". (s.a).
- 14** Mascareñas Juan catedrático de Economía Financiera. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa.
- 15** Morante Juan Nuevo Diccionario Español - latino etimológico 2000.
- 16** Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi del libro The Knowledge-creating Company año 1995.
- 17** Philippe Jorion libro "Valor en Riesgo", Editorial Limusa, 2º Edición, México 1999.
- 18** Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013, Diagnóstico, Micro, Pequeña y Mediana empresa 11-2005.
- 19** R. Molz (2007).
- 20** Reichers A. Wanous J.P y Austin J.T pensamiento citado en el libro de administración octava edición por Robbins/Coulter 1997.
- 21** Soldano Alvaro autor, foro virtual de conceptos sobre riesgos disponible en www.rimd.org/advf/documentos marzo 2009.
- 22** Universidad de Unisabana Colombia pagina web www.unisabana.edu.co/unidades/biblioteca.
- 23** USAID, "Estudio Microempresas y Microfinanzas en Ecuador" 2009-2013.
- 24** Yuren, M. (2000). Leyes, Teorías y Modelos. México: Trillas

ANEXOS

Encuesta realizada a las empresas de menor capital operativo de la ciudad de Babahoyo que presentan niveles de riesgo corporativo en mediano y alto grado.

1. ¿Cuenta con capital suficiente para realizar sus actividades empresariales?	Frecuencia	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
¿Por qué?		
Total		

2. ¿Ha intentado obtener crédito a instituciones financieras?	Frecuencia	%
Solicito y obtuve		
Solicito y lo negaron		
No solicito nunca		
Total		

3. ¿De qué tipo es el capital con que cuenta su negocio?	Frecuencia	%
Propio		
Terceros		
Total		

4. ¿Su capital es suficiente para pagar sus deudas a corto plazo?	Frecuencia	%
Si		
No		
Total		

5.- ¿Según su opinión señale el porcentaje de su capital empresarial que se encuentra comprometido con deudas a largo plazo?	Frecuencia	%
A 25%		
B 50%		
C 75%		
D 100%		
TOTAL		

6. ¿Cuenta con canales de distribución?	Frecuencia	%
Si		
No		
¿Por qué?		
Total		

7. ¿Considera Ud. Que el nivel de oferta de su negocio cumple con las necesidades de sus clientes?	Frecuencia	%
Pocas veces		
Muchas veces		
Total		

8. ¿Ud. O su personal a recibido alguna capacitación en administración?	Frecuencia	%
Si ha recibido		
No ha recibido		
Total		

9. ¿Por qué estableció su negocio?	Frecuencia	%
Por necesidad		
Iniciativa propia		
Otras		
Total		

10. ¿Su empresa tiene definido su Objetivo empresarial a alcanzar a lo largo del tiempo?	Frecuencia	%
Si		
No		
Total		

11. ¿Se han determinan estrategias que permitan lograr aumentar la rentabilidad de la microempresa?	Frecuencia	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

12. ¿Alguna vez a oído hablar de los modelos gerenciales?	Frecuencia	%
Si		
No		
Total		

13. ¿Aplicaría un modelo gerencial en su empresa para mejorar su rendimiento?	Frecuencia	%
Si		
No		
¿Por qué?		
Total		

14. ¿Su negocio alguna vez ha dado capacitación apropiada a sus empleados en el trato amable a los clientes?	Frecuencia	%
Si		
No		
¿Por qué?		
Total		

15. ¿Si encontrara una nueva oportunidad de negocio la cual sea más innovadora abandonaría la actual?	Frecuencia	%
Si		
No		
¿Por qué?		
Total		

16. ¿Escoja entre estas alternativas cuales son las fortalezas, en su empresa?	Frecuencia	%
Capital alto		
Ventas Mayores		
Ubicación del local		
Recurso Humano		
Calidad de Productos		
Estrategia definida		
Otras		
Total		

17. ¿Cuál de estas posibles oportunidades estarían al alcance de su empresa?	Frecuencia	%
Posibilidades de exportación		
Competencia débil		
Mercado en crecimiento		
Poder adquisitivo de clientes		
Desarrollar nuevos productos.		
Otras		
Total		

18. ¿Entre las siguientes alternativas cuales son las debilidades que posee su empresa?	Frecuencia	%
Personal Inadecuado		
Rechazos en producción		
Falta de recursos financieros		
Proveedores Inadecuados		
Problemas Operativos		
Ventas decreciendo		
Otras		
Total		

19. ¿Cuál de las siguientes amenazas son las que afronta su empresa?	Frecuencia	%
Productos Sustitutos		
Precios bajos		
Inestabilidad Política del país		
Nuevos competidores		
Desastres naturales		
Otras		
Total		

ENCUESTAS REALIZADAS



