



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA  
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES  
IDENTIFICANDO LOS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS DE  
COMERCIAL NOVEDADES LEYDI EN EL CANTÓN LA TRONCAL DEL  
AÑO 2014.**

**AUTOR:**

**KARLA ELIZABETH LÓPEZ CARRANZA**

**TUTOR:**

**ECO. REMIGIO ANTONIO VAZQUEZ LÓPEZ**

**TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA**

**LA TRONCAL – ECUADOR**

**2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Karla Elizabeth López Carranza.

**DECLARO QUE:**

El trabajo de grado denominado **“DISEÑO DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES IDENTIFICANDO LOS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS DE COMERCIAL NOVEDADES LEYDI EN EL CANTÓN LA TRONCAL DEL AÑO 2014”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, septiembre de 2015.

Karla Elizabeth López Carranza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**CERTIFICADO**

Econ. Remigio Antonio Vázquez López.

**CERTIFICA**

Que el trabajo titulado **“DISEÑO DE UN PLAN DE MITIGACION DE RIESGOS EMPRESARIALES IDENTIFICANDO LOS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS DE COMERCIAL NOVEDADES LEYDI EN EL CANTÓN LA TRONCAL DEL AÑO 2014”** realizado por **Karla Elizabeth López Carranza**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de UN documento empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato (pdf). Autorizan a la Srta. **Karla Elizabeth López Carranza** entregue a la Secretaria de la Unidad Académica.

La Troncal, septiembre de 2015.

Econ. Remigio Antonio Vázquez López

**TUTOR**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA


**AUTORIZACIÓN**

Yo, Karla Elizabeth López Carranza.

**AUTORIZO:**

A la Universidad Católica de Cuenca, extensión San Pablo de La Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **DISEÑO DE UN PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES IDENTIFICANDO LOS RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS DE COMERCIAL NOVEDADES LEYDI EN EL CANTÓN LA TRONCAL DEL AÑO 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, septiembre de 2015.



---

Karla Elizabeth López Carranza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**  
**EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL**

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**EL TUTOR:**

Confiere este Trabajo

La calificación de: 60  
(La calificación debe ser en números sobre sesenta)

Econ. Remigio Antonio Vázquez López

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo infinitamente a Dios por la vida, su iluminación y guía por el mejor camino.

Dedicado a mi madre con mucho amor, por ser siempre mi ejemplo, apoyo y mi razón de ser.

A mi padre que aunque no está conmigo físicamente, vive en mí, su presencia y apoyo moral permanente cuando estuvo a mi lado. Sin el apoyo y recuerdo de ambos no me hubiese sido posible continuar y culminar con éxitos mi carrera.

***Karla Elizabeth López Carranza.***

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno a Dios, porque sin Él nada es posible. Por regalarme la paciencia y sabiduría que tanto anhelaba en aquellos momentos cuando quise desistir a esta meta que hoy es una realidad.

A mi distinguida Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal por permitirme cursar sus aulas durante cinco años de gran esfuerzo.

A mi Director de Tesis Econ. Remigio Vázquez, mi más amplio agradecimiento por su paciencia ante mi inconsistencia, su valiosa dirección y apoyo para culminar con mi tesis.

A mi Director de Carrera Ing. Marco Andrade, por su coordinación y motivación permanente.

A todos los catedráticos que de cualquier manera colaboraron para culminar con mi proyecto final y quienes fueron guías de aprendizaje durante los años de estudios.

A ti madre querida Mi Leydi, por tenerme paciencia, compartir y acompañarme en aquellos momentos difíciles que se suscitaban en el trascurso de mi preparación profesional.

A mi padre Carlitos que compartió a mi lado el inicio de este objetivo, pero hoy ya no estás conmigo y desde el cielo compartirás mi alegría. Ustedes mis padres serán mi pilar fundamental por siempre.

A mis hermanos Carlos y Kerly mi pequeña, por estar cerca en los buenos y malos momentos trabajosos de mi vida.

A Byron Darío, que a pesar de tantas adversidades que tuvimos desde el inicio de nuestra carrera, aún estamos juntos y hemos podido culminar con éxitos una de nuestras metas compartidas.

A mis familiares, mejores amigas y compañeros de trabajo que siempre estuvieron presentes con su motivación para finalizar con éxito.

A todos y cada uno de ustedes mi mayor agradecimiento y gratitud.

*Karla Elizabeth López Carranza.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	2
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Importancia y Justificación .....	4
1.4. Objetivos .....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Descripción de la Institución o Empresa.....	5
1.6. Naturaleza y Características .....	5
1.7. Reseña Histórica .....	6
1.8. Ubicación .....	6
1.9. Misión .....	7
1.10. Visión .....	7
1.11. Objetivos de la Empresa .....	7
1.12. Políticas .....	7
1.13. Valores.....	8
1.14. Organigrama .....	8
<b>CAPITULO II</b> .....	9
<b>MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b> .....	9
2.1. Marco Teórico .....	9
2.1.1. Concepto de Riesgo .....	9
2.1.2. Concepto de Riesgo Empresarial.....	9
2.1.3. Naturaleza del Riesgo Empresarial.....	10
2.1.4. Origen del Riesgo Empresarial.....	10
2.1.5. Características del Riesgo Empresarial.....	12
2.1.6. Principales Riesgos Empresariales .....	12
2.1.7. Tipos de Riesgos Empresariales .....	13

2.1.7.1.	Los Riesgos Generales o de Apoyo .....	14
2.1.7.2.	Otros Posibles Riesgos .....	14
2.1.8.	Importancia del Estudio del Riesgo Empresarial .....	16
2.1.9.	Gestión De Riesgos.....	17
2.1.10.	Características de La Gestión De Riesgo .....	18
2.1.11.	Planificación de la Gestión De Riesgo.....	18
2.1.12.	Importancia y Beneficios de la Gestión De Riesgos .....	21
2.1.13.	El Riesgo en la Gestión Financiera Empresarial .....	22
2.1.14.	Análisis de Riesgo .....	23
2.1.15.	Administración de Riesgo como apoyo al Control Interno y a la Auditoria Interna	24
2.1.15.1.	Evaluación del Riesgo .....	25
2.1.15.2.	Planeamiento de la Administración de Riesgos.....	26
2.1.15.3.	Identificación de Riesgos.....	27
2.1.15.4.	Valoración de Riesgos.....	28
2.1.15.5.	Respuesta al Riesgo.....	29
2.1.15.5.1.	Evaluación de las Posibles Respuestas .....	29
2.1.15.5.2.	Seguimiento de la Respuesta a los Riesgos .....	31
2.1.15.6.	El Análisis FODA .....	34
2.1.15.6.1.	Identificación de las Fortalezas y Debilidades .....	34
2.1.15.6.2.	Identificación de las Oportunidades y Amenazas .....	35
2.1.15.6.3.	Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI). .....	39
2.1.15.6.4.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	41
2.1.15.6.5.	La Etapa Del Ajuste Matriz Interna Y Externa (IE).....	44
2.1.15.6.6.	Estrategias para Crecer y Construir (Cuadrante I, II, o IV) .....	45
2.1.15.6.7.	Estrategias para Conservar y Mantener (Cuadrante III, V o VIII) .....	45
2.1.15.6.8.	Estrategias de Cosechar o Enajenar (Cuadrante VI, VIII o IX) .....	45
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	46
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>48</b>
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>48</b>
	Diagnostico Empresarial.....	48

3.1. Riesgos Internos .....	48
3.2. Riesgos Externos .....	49
3.3. Identificación de FODA Mediante Banco de Preguntas .....	50
3.4. Elaboración de Matriz Foda .....	53
3.5. Matriz de Factores Internos y Externos Claves .....	54
3.6. Matriz de Riesgo y Plan de Mitigación de Riesgo .....	59
3.7. Identificación de Actividades de Control.....	65
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones .....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Riesgos .....	30
Tabla 2. Matriz FODA. ....	37
Tabla 3 Marco Analítico para formular estrategias. ....	39
Tabla 4. Matriz MEFI. ....	40
Tabla 5 Matriz MEFE. ....	43
Tabla 6. Cuestionario de Factores Internos y Externos .....	51
Tabla 7. Matriz FODA .....	53
Tabla 8. Rango De Calificación en Factores Internos y Externos. ....	54
Tabla 9. Factores Internos Claves.....	55
Tabla 10. Factores Externos Claves.....	57
Tabla 11. Matriz de Riesgo .....	61
Tabla 12. Leyenda de Matriz de Riesgo.....	62
Tabla 13. Plan de Mitigación de Riesgo .....	63

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Etapa del ajuste .....	44
Grafico 2. Estrategias por cuadrantes .....	45
Grafico 3. Matriz Representativa de Factores Internos y Externos Claves.....	58

## RESUMEN

Los mercados empresariales en general están expuestos a una variabilidad de riesgos existentes a nivel mundial. La gestión de riesgos establece distintas herramientas que no solo nos permite evitar riesgos, sino que también visualiza oportunidades que pueden ser aprovechadas por los pequeños y grandes empresarios.

El presente trabajo investigativo tiene la finalidad de diseñar un plan de mitigación de riesgos empresariales identificando los riesgos internos y externos del Comercial Novedades Leydi en el Cantón La Troncal, formado con cuatro capítulos. Comercial Novedades Leydi es una micro empresa que comercializa variedad de productos desde prendas de vestir hasta productos para el hogar, a la cual se vio la necesidad de realizar una evaluación íntegra para analizar sus posibles riesgos y conocer si estos pueden ser o no mitigados.

La investigación se compone sobre todo lo concerniente a la naturaleza, orígenes, características, tipos de riesgos empresariales y demás temas que se exponen con el fin de profundizar el riesgo empresarial. Se analizaron temas significativos como la gestión o administración de riesgo empresarial ERM que es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

En el diagnostico íntegro se analizaron los distintos tipos de riesgos internos o externos que mantiene el negocio, también de acuerdo a un banco de preguntas se elaboraron matrices como Matriz FODA, Matriz de Factores internos y externos claves, Matriz representativa de factores internos y externos claves que dan como resultado que el negocio debe Crecer y Construir. Adicionalmente se elabora una Matriz de riesgos para conocer el valor de riesgo y el impacto de éste. Con la misma tabla se elabora la Matriz del Plan de mitigación donde se presenta la actividad de control a seguir con el fin de poder alcanzar la mitigación del riesgo encontrado.

Con todo lo antes expuesto se comentan las respectivas conclusiones y recomendaciones según como el caso amerita dando así como concluida la investigación.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES

### **1.1. Antecedentes**

La necesidad de entender los riesgos y las oportunidades es ineludible, cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa. Proporcionarle dirección estratégica a un negocio, significa entender qué genera la creación de valor y qué la destruye. Esto alternativamente significa que la búsqueda de oportunidades debe exigir comprensión de los riesgos a tomar y evitar. Por lo tanto, el crecimiento de cualquier negocio exige la evaluación del riesgo y la aceptación del riesgo implícito (González, 2006).

En de mencionar que un negocio, si quiere prosperar debe tener la capacidad para afrontar y gestionar con éxito los riesgos, responder adecuadamente a los acontecimientos imprevistos, buenos o malos, lo que significa que está para enfrentar con éxito un mundo tan competitivo como el moderno, sin embargo, la exposición al riesgo es cada vez mayor, más compleja, diversa y dinámica.

Esto se ha generado en gran parte por los rápidos cambios en la tecnología, la velocidad de la comunicación, la globalización de los negocios y las fluctuaciones en los tipos de cambio dentro de los mercados financieros. (González, 2006), (Pando, 2006)

En el caso más general, todos los riesgos pueden tener una planificación previa enunciada para hacer frente a sus posibles consecuencias. Este avance hacia un enfoque del riesgo admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la valoración y control del riesgo dentro de la organización.

Comercial Novedades “Leydi” es una pequeña empresa dedicada a la venta de diversos productos para el hogar, ropa, calzado, perfumería, para damas y caballeros, es decir, mantiene una gran variedad de productos de buena calidad y accesibles para ofrecer a sus clientes.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

Operar un negocio pequeño, no es tarea fácil como podríamos imaginarnos, por más pequeño que sea el negocio siempre será necesario que se tomen las precauciones, entonces es tarea importante involucrar elementos administrativos en la gestión tales como la planificación, la organización, la dirección y el control .

Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro, sino también hacerlo de manera inteligente, ya que las empresas pequeñas enfrentan diversos factores que atentan con su supervivencia, estos factores, son también conocidos como riesgos, que involucran a que la empresa pierda su equilibrio.

En la actualidad, y dado el alto grado de competencia que enfrentan los negocios, cada vez es más difícil mantener el nivel de beneficios, ya que existen una variedad de riesgos o factores que conducen inestabilidad al negocio, como la falta de experiencia la misma que conlleva al fracaso, la falta de recursos que son tan necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio; hay otros factores que también tienen que ser tomados en cuenta como: la mala ubicación, así como el mal manejo de inventarios, las falencias, la política crediticia y recuperación de créditos, para lo que se hace imprescindible una correcta selección de los clientes.

La existencia de estas y otras variedades de riesgos no solo afecta a las pequeñas y medianas empresas, sino al círculo empresarial de más alto nivel. Por lo tanto se considera que la mejor forma de prevenir el fracaso y reforzarse sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo y gestionando

adecuadamente todos aquellos factores posibles que afectan el propósito de la empresa.

### **1.3. Importancia y Justificación**

Por lo antes descrito, surge la necesidad de analizar los factores o riesgos ya sean internos o externos que actualmente opera Comercial Novedades “Leydi”, en donde se ha podido examinar que sus principales riesgos son el de cobranza y capital. Desarrollando la razón de ser de estos riesgos encontrados se puede describir que el riesgo de capital se lo considera razón por la que la propietaria cuenta con una lista conveniente de clientes con los que se ha venido manejando eficientemente para alcanzar lo logrado, los mismos que realizan compras siendo responsables en sus pagos, pero por falta de capital no ha podido desarrollarse mayormente en sus ventas, lo negativo a esto es que también mantiene una lista no conveniente de clientes con quienes se figura el riesgo de cobranza ya que éstos individuos mantienen deudas que han durado algunos meses para ser canceladas, lo cual esto no le genera ganancia inmediata.

Con esto, una solución sería orientar y dar a conocer a la propietaria cada uno de los factores que deberían ser tomados muy en cuenta, así como profundizar en los procesos actuales y los que deberían ser implementados y dar a conocer la importancia de la evaluación de los riesgos en la empresa para poder mitigarlos o efectivizarlos. Actualmente sabiendo que el análisis de los riesgos ha contribuido una notable importancia debido a la gran competencia del mercado y reducción de ventas por factores de la economía del país, se tiene la necesidad de analizar cada uno de los tipos de riesgos empresariales que podría sufrir el negocio de manera que no de como resultado un fuerte impacto que perjudique el mismo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de mitigación de riesgos empresariales identificando los riesgos internos y externos de Comercial Novedades Leydi en el Cantón La Troncal.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar métodos que permitan la evaluación de los procesos que se manejan en el negocio para su perdurabilidad.
- Identificar los Riesgos operativos, financieros, de cumplimiento y estratégicos.
- Identificar actividades de control para reducir al riesgo.

## **1.5. Descripción de la Institución o Empresa**

Novedades Leydi es una pequeña empresa que se dedica a la compra venta de productos variados para uso personal, del hogar y venta por catálogos, cuenta con local propio y para comodidad de sus clientes realiza visitas a domicilio para solicitar pedidos y entrega de los mismos.

## **1.6. Naturaleza y Características**

Novedades Leydi es una empresa comercial de esencia familiar administrado por su Gerente y propietaria Doña Leydi Carranza y la colaboración de sus dos hijas en la gestión de ventas, se dedica al comercio de productos personales, de hogar y pedidos por catálogo, con más de dos años de experiencia en el mercado brindando seguridad y confianza en la comercialización de sus productos.

### **1.7. Reseña Histórica**

Novedades Leydi fue creada el 27 de febrero del 2012 por Doña Leydi N. Carranza Cedeño, quien optó por dedicarse a una actividad conocida para ella de manera superficial, pero que la inició con entusiasmo y cariño.

A principios de Diciembre del 2011, comienza su primera adquisición con una pequeña vitrina, la misma que mediante un crédito se encamina en el comercio, pues cuenta con una gran ventaja que el inmueble del local comercial es propio, en ese entonces mantiene el apoyo incondicional de su esposo.

Sensiblemente a pocos días de su primera adquisición en el mismo mes, sufrió la pérdida repentina de su cónyuge, lo cual la desequilibra sin sentir los deseos de continuar. Pero Doña Leydi se refugia en su mayor inspiración, lo que hace que aquella mujer sobre salga de su mayor pena y decide levantarse con el propósito de crecer cada día y demostrarle a muchos que Dios es grande y con amor, paciencia y perseverancia se puede llegar a lo más alto.

Actualmente Novedades Leydi, ha ampliado sus activos y se ha incorporado a trabajar con varias revistas de moda en variedad de productos, lo cual ha alcanzado mantenerse en el negocio.

### **1.8. Ubicación**

Novedades “Leydi” se encuentra ubicada en la Ciudadela Luz Prado Galarza en la Calle Luis Cordero y 27 de Febrero. La microempresa cuenta con la mitad de una planta en sitio esquinero, se encuentra a una distancia de 198,51 m (651,29 pies) de la Ave. 25 de agosto, y a 443,68 m (1.455,63 pies) del centro del Cantón La Troncal.

### **1.9. Misión**

Somos una microempresa que comercializa variedad de productos desde prendas de vestir hasta productos para el hogar, comprometidos con nuestros clientes, buscando su permanente satisfacción al ofrecer una excelente atención eficiente y responsable.

### **1.10. Visión**

Novedades “Leydi” en una empresa reconocida por sus clientes, que ha logrado un nivel alto en la comercialización y venta de los productos que ofrece, manteniendo calidad y precios accesibles, siempre a la vanguardia en moda enfocados a preferencia de sus clientes.

### **1.11. Objetivos de la Empresa**

- Ser permanentes en el negocio.
- Ampliar su lista de clientes confiables.
- Aumentar los márgenes de ganancia maximizando sus ventas.

### **1.12. Políticas**

Para sus clientes:

- Comunicar modalidades de pago.
- Respetar el tiempo de entrega de sus productos.

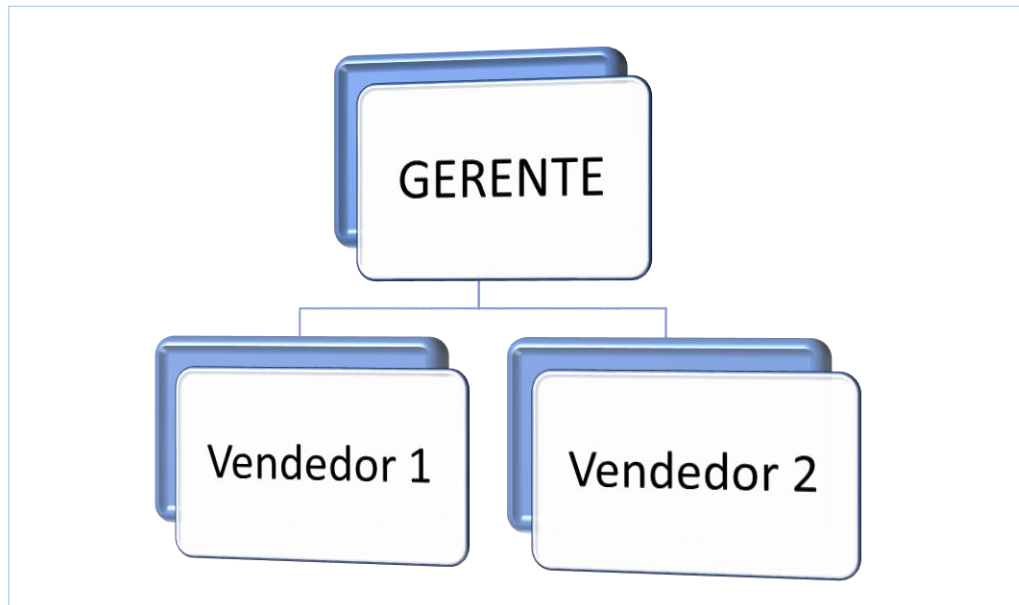
Como empresa:

- Cancelar a tiempo las obligaciones de pago con sus proveedores.

### 1.13. Valores

- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Perseverancia

### 1.14. Organigrama



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1. Concepto de Riesgo**

El concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares. Las decisiones que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro, aunque no se sabe de qué modo. El riesgo está caracterizado por el hecho de que, no obstante la posibilidad de consecuencias negativas, conviene, de cualquier modo, decidir mejor de una manera que de otra. (Luhman, 1996)

La palabra riesgo se utiliza con diversas acepciones: contingencia desfavorable a la que está expuesto alguien o alguna cosa, incertidumbre derivada del ejercicio de una actividad empresarial, peligro incierto. (Mir, 1999)

##### **2.1.2. Concepto de Riesgo Empresarial**

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto que se nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo. Fue por ello que la humanidad, desde sus inicios busco maneras de protegerse contra las contingencias del quehacer diario y desarrollo al igual que la mayoría de las especies animales maneras de esquivar, eliminar, minimizar o enfrentar los riesgos. Entre esas formas de protección esta la acción colectiva, cooperada o sindicalizada; la precaución individual o corporativa, las normas comunitarias y en fin tantas otras, entre las cuales se incluye la tecnología como medio de prevención. (Vanessa, 2011)

### **2.1.3. Naturaleza del Riesgo Empresarial**

Normalmente atendiendo a la naturaleza de los riesgos empresariales suele distinguirse entre riesgos puros y riesgos especulativos. El riesgo puro se define como la incertidumbre de que acontezca un determinado suceso que ocasiona una pérdida económica. Por su parte el riesgo especulativo se define como la incertidumbre de que ocurra un determinado suceso cuya ocurrencia produciría la materialización de una expectativa de beneficio o pérdida, indistintamente. En consecuencia el riesgo puro es aquél del que sólo puede derivarse un daño en caso de ocurrencia y, por tanto, una pérdida económica. Por el contrario, en el riesgo especulativo existe la incertidumbre, respecto al propio suceso, de que pudiera producirse indistintamente un beneficio o una pérdida. (Begazo, 2010)

En general esta distinción es bastante significativa ya que la cobertura financiera de los riesgos procurada por la institución aseguradora atiende generalmente a los riesgos puros. (Begazo, 2010)

Los riesgos especulativos son asumidos habitualmente por el empresario en función de su conocimiento y quedan fuera del marco asegurador, si bien actualmente existe un cierto acercamiento del seguro a determinadas parcelas de riesgos especulativos. (Begazo, 2010)

### **2.1.4. Origen del Riesgo Empresarial**

Pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otro no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, liquidez, tasas de interés exageradas, aumentos de precios de los proveedores, pérdida

de imagen, por inadecuada auditoria externa e interna o por autocontroles no aplicados. (Gaitán, 2006)

Los actuales modelos organizacionales y su estructura de información presentan algunas deficiencias en cuanto a la medición y valoración sobre el riesgo de obtención del beneficio empresarial, dificultando así la toma de decisiones de los responsables y usuarios de esta información, repercutiendo directamente con la entrada de recursos por medio de nuevos inversores de capital. (Gaitán, 2006)

Por ende se hace necesario diseñar las herramientas necesarias para que las empresas presenten la información referente al riesgo que se asume por tomar o no una decisión productiva o financiera, esto basado en el principio referente al real origen de los riesgos, incorporando información sobre las distintas áreas operativas de la empresa y también sobre el entorno en el que la entidad desarrolla su actividad, analizando separada y conjuntamente los riesgos operativos, financieros, estratégicos y ambientales. (Gaitán, 2006)

Una prudente administración del negocio o la organización es la que mide y cuantifica los riesgos, adoptando las acciones y estrategias adecuadas que permiten neutralizar los riesgos de forma oportuna y anticipada. (Gaitán, 2006)

A diferencia de la incertidumbre en la cual no es posible prever por no contar con información o conocimiento del futuro, los riesgos pueden distinguirse por ser “predecibles y visibles” pudiéndolos evitar o minimizar sus efectos en caso de ocurrencia. (Gaitán, 2006)

Es difícil concebir como, si toda la vida nos dedicamos a trabajar con el objetivo de crear e incrementar un patrimonio, por qué las personas y empresas tienen tan poco interés por establecer los mecanismos necesarios para mantener y proteger el mismo

en el caso de ocurrencia de alguna eventualidad (riesgo) y dejando el cuidado de esta tarea a cargo de la diosa fortuna. (Gaitán, 2006)

No obstante que en la actualidad se ha presentado un gran avance y sofisticación dentro de las áreas de la administración de empresas, el concepto de administración de riesgos es un término desconocido, ignorado, minimizado o de muy poco interés para las persona y empresas en general, siendo valorado y tomado con la debida seriedad por muy pocos. (Gaitán, 2006)

### **2.1.5. Características del Riesgo Empresarial**

Se puede mencionar como características del riesgo empresarial las que a continuación detallamos:

- Es objetivo, que no depende de la voluntad y del deseo del empresario, pero es también en parte una vivencia particular la experiencia de la duda. La expresión "correr riesgos" es perfecta dando la expresión del proceso como su interiorización, enuncia el carácter objetivo y a la vez subjetivo del riesgo.
- Tiene carácter universal podría manifestarse y afectar a todas las etapas y sectores de una organización económica, todas las actividades empresariales conllevan un riesgo. Por tal razón para los fines de su administración es necesario clasificar los riesgos.
- Existe cuando se tiene dos o más posibilidades por las cuales optar sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirán.
- Encierra la posibilidad de ganar o perder. (Begazo, 2010)

### **2.1.6. Principales Riesgos Empresariales**

Roberto Fraga, socio responsable de la división Advisory de Ernst & Young Argentina, presentó un estudio, que identifica cuáles son los riesgos globales que las

empresas enfrentan. Según los ejecutivos consultados los principales riesgos son: (Berenstein, 2009)

1. La crisis financiera: Por su extraordinario impacto en diversos sectores y su evolución impredecible. Será crítico para las empresas de Gestión de Fondos, Automotrices, Banca, Seguros, Medios de Comunicación y Ocio, Inmobiliario y Eléctricas. Sólo las compañías del sector Petróleo y Gas y las de telecomunicaciones parecen considerar este riesgo como moderado.
2. Cumplimiento normativo y exceso regulatorio: Las empresas temen que los reguladores, en respuesta a la crisis, inicien un proceso en el que los mercados se regulen en exceso. Uno de los ejemplos que citan los analistas ha sido la “nacionalización”, más o menos directa, de entidades financieras.
3. Recesión económica: La combinación de la crisis de liquidez, la de los activos inmobiliarios, el deterioro de los mercados financieros y la restricción del crédito ha creado un escenario en el que aparece la posibilidad de una profunda recesión. Los analistas consultados por Ernst & Young sostienen que los sectores Financiero, Inmobiliario, Automotriz, Consumo, Medios de Comunicación y de Gestión de Fondos son los más vulnerables a esta amenaza.
4. Nuevos competidores: Los sectores Financiero, Seguros y Gestión de Fondos compiten en la actualidad por los mismos clientes y los mercados emergentes son cada vez más competitivos. (Berenstein, 2009)

### **2.1.7. Tipos de Riesgos Empresariales**

Los podemos clasificar en:

- a) Riesgo de Imagen: Fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio. Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.
- b) Riesgo Competitivo: Calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales.

- c) Riesgo de Operación: Proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes.
- d) Riesgo de Liquidez: Financiaciones, exceso de activos improductivos, stock exagerados, poco apoyo financieros de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo.
- e) Riesgo de Cobranza: La extensión de los plazos de pago y el aumento de los créditos incobrables. (Vanesa, 2011)

#### **2.1.7.1. Los Riesgos Generales o de Apoyo**

Se clasifican en:

- a) Riesgo de Organización: Estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación.
- b) Riesgo de Información: Tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de información. (Vanesa, 2011)

#### **2.1.7.2. Otros Posibles Riesgos**

- a) Riesgo de Mercado: Es el que se origina en la variabilidad en los precios de los productos y de los insumos.
- b) Riesgos Propios: Son errores en la gestión. Como no buscar la información adecuada, no elegir los mercados correctos.
- c) Riesgo de Crédito: Son quizá, los más importantes porque afectan el activo principal: la cuenta colocaciones. Quebranto que originaría el posible impago o pérdida de solvencia de un deudor, lo que conllevará una pérdida para el acreedor.
- d) Riesgo Legal: Se puede producir a consecuencia de los cambios legales o de las normas de un país, que puede poner en desventaja a una institución frente a otras. Cambios abruptos de legislación puede ocasionar la confusión, pérdida de la confianza y un posible pánico.

- e) Riesgos de Ventas: Cambios en la demanda por alteración de los gustos de los consumidores, publicidad contraproducente, información insuficiente de los productos, retirada de los productos del mercado, tránsito o transporte de mercancías y productos, barreras proteccionistas y dificultades de exportación, acontecimientos nacionales e internacionales.
- f) Riesgos de Dirección: Precios, costes y beneficios, redes y medios de distribución, imagen, expansión y participación en el mercado, solvencia financiera y estabilidad económica, maximización de la gestión operativa.
- g) Riesgos Personales: Accidente laboral o extra-laboral, enfermedad común o profesional, Fallecimiento, incapacidad permanente por lesión, secuestro.
- h) Riesgos de Daños Materiales:
  - Pérdidas directas normalmente incontrolables e imprevisibles:
    - Fenómenos de la naturaleza: inundaciones, terremotos, vendavales.
    - Caída de objetos: aeronaves, meteoros.
    - Ondas sonoras: estampido sónico, vibraciones.
    - Conflictos bélicos: guerra, revuelta armada, rebelión, insurrección.
    - Acciones político-sociales: motín. tumulto popular, sabotaje, atentado criminal.
  - Pérdidas directas normalmente controlables y previsibles:
    - Fenómenos físico-químicos: fuego. explosión, implosión.
    - Rotura de instalaciones: equipos, maquinaria y servicios constitutivos de un edificio.
    - Deterioro de instalaciones: corrosión, desgaste, uso indebido. mantenimiento deficiente.
    - Defectos de estructura, construcción e instalación.
    - Vertidos y contaminación ambiental.
    - Almacenamiento y transporte de mercancías, destrucción. desaparición, extravío.
    - Deterioro de la propiedad: vandalismo, daño doloso.
    - Infidelidad del personal: falsificación, malversación, hurto.

- Pérdidas indirectas:
  - Pérdidas directas sufridas por proveedores, clientes y empleados.
  - Gastos extraordinarios: alquileres, comunicaciones, servicios ocasionales.
  - Pérdida de beneficios.
  - Deterioro de imagen y reducción de clientes.
  - Recuperación de archivos, programas y datos informatizados.
  - Incumplimientos contractuales de venta o suministro.
- i) Riesgos de reclamación judicial:
  - Publicidad: medios y métodos empleados.
  - Contractual: contratos de garantía, compra, venta, alquiler, ejecución, servicios, préstamos, hipotecas, cláusulas de salvaguardia.
  - Cargas sociales: seguros de vida, enfermedad, accidentes, fondo de pensiones, planes de participación en beneficios.
  - Negligencia: empleados, representantes, contratistas, subcontratistas.
  - Empleados: accidentes laborales.
  - Titularidad: propiedades, bienes confiados, derechos de terceros.
  - Consumidores: productos fabricados o distribuidos.
  - Transporte: mercancías peligrosas, carga y descarga, conducción de vehículos. (Vanesa, 2011)

### **2.1.8. Importancia del Estudio del Riesgo Empresarial**

Es de suma importancia comprender los riesgos y las oportunidades cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa, es por ello que el estudio del riesgo empresarial reviste gran impacto dentro de las ciencias financieras, no solo por la gran diversidad de factores que involucra, sino por las severas implicaciones que puede tener para los resultados económicos, la situación financiera y la propia supervivencia de cualquier empresa, que se traduce en el cumplimiento de las metas y objetivos. (García, 2006)

La aplicación acelerada de nuevas tecnologías, el aumento de la complejidad de los procesos productivos y la existencia de mercados cada día más competitivos, son elementos que hacen indispensable una actitud activa ante la administración de riesgos que brinde a la empresa una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (García, 2006)

En los últimos años se han elaborado varios documentos sobre la administración de los riesgos empresariales a nivel internacional, entre ellos el informe COSO, que en su primera versión fue el marco de referencia de resoluciones sobre el control interno en varios países, incluida Cuba, en su segunda versión brinda un marco para la administración de los riesgos empresariales. (García, 2006)

#### **2.1.9. Gestión De Riesgos**

La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa. Es el proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades. (Associations Federation Of European Risk Management, 2011)

Una gestión de riesgos eficaz se centra en la identificación y tratamiento de estos riesgos. Su objetivo es añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa. (Associations Federation Of European Risk Management, 2011)

Introduce una visión común del lado positivo y del lado negativo potencial de aquellos factores que pueden afectar a la empresa. Aumenta la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecuencia de los objetivos generales de la empresa. (Associations Federation Of European Risk Management, 2011)

La gestión de riesgos tiene que ser un proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa y en la aplicación de esa estrategia. Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa. Debe estar integrada en la cultura de la empresa con una política eficaz y un programa dirigidos por la alta dirección. Tiene que convertir la estrategia en objetivos tácticos y operacionales, asignando responsabilidades en toda la empresa, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión como parte de la descripción de su trabajo. Respalda la responsabilidad, la medida y la recompensa del rendimiento, promoviendo así la eficiencia operacional a todos los niveles. (Associations Federation Of European Risk Management, 2011) (Bajo, s/f)

#### **2.1.10. Características de La Gestión De Riesgo**

- Proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa.
- Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa.
- Debe estar integrada en la cultura de la compañía.
- El emprendedor tiene que convertir la estrategia en objetivos operacionales, asignando responsabilidades en toda la compañía, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo.
- Favorece la medición y recompensa del rendimiento en función de objetivos, promoviendo así la eficacia del personal. (Comunidad de Madrid)

#### **2.1.11. Planificación de la Gestión De Riesgo.**

A continuación, presentaremos algunos de los pasos esenciales para la elaboración de un plan contra riesgos, que maximice las posibilidades de una gestión empresarial eficiente: (Technologies Luxor, 2013)

- Entender cómo funciona la Gestión de Riesgos. El riesgo es el efecto que un evento tiene y el grado de afectación que provoca en negocios expuestos. Se calcula conforme a la pertinencia o no con el método epidemiológico, a partir del cual se analiza la probabilidad y exposición, por medio de variables tales como:
  - Evento: ¿Qué puede pasar?;
  - Probabilidad: ¿Qué tan probable es que suceda?;
  - Impacto: ¿Qué tan malo será si sucede?;
  - Mitigación: ¿Cómo se puede reducir la probabilidad y cuánto?;
  - Contingencia: ¿Cómo se puede reducir el impacto y por cuánto?;
  - Reducción de Mitigación  $X=Contingencia$ ;  $Exposición=Riesgo - Reducción$ .
- Del entrecruzamiento de las variables anteriores surgirá el “grado de exposición” de la compañía a sufrir algún tipo de riesgo.
 

La exposición es referida como una amenaza y se utiliza para ayudar a determinar si la actividad prevista resultará beneficiosa o padecerá de alteraciones en el futuro. Cuando, pese a haber calculado una alta probabilidad de riesgo, se decide seguir adelante, entonces la exposición se convierte en el conocido “riesgo asumido”.
- Definir un proyecto. Al momento de trazar los objetivos empresariales, así como el programa de acción en el mediano y largo plazo, es preciso incluir una medición concreta del impacto y riesgo de nuestra compañía, ya sea en el plano económico como organizacional, enumerando el nivel de impacto (alto, medio o bajo).
- Factores de riesgo. El cálculo que concita una gestión eficaz de riesgo precisa de los aportes interrelacionados de todos los participantes de nuestra compañía. En este sentido, es fundamental un abordaje inter-departamental a la hora de evaluar todos los factores de riesgo que afectarán de manera directa o indirecta el proyecto institucional.
- Eliminar factores irrelevantes. Identificar las probables consecuencias de cada factor de riesgo, llevará a disminuir suposiciones que ninguna relación tienen con el impacto real. De esta manera, una evaluación completa de los factores de

riesgo y consecuencias relativas a cada uno de ellos, conduce necesariamente a una disminución de las preocupaciones con respecto a variables indeterminadas o conjeturas erróneas.

- Enumerar factores de riesgo identificados. Aunque no es preciso jerarquizarlos según nivel de importancia aún, es útil enumerar los factores hallados, a los fines de una mejor organización y sistematización a la hora de gestionar nuestra evaluación.
- Nivel de probabilidad. Para cada factor de riesgo enlistado, vale determinar si la probabilidad de que se materialice en realidad es: Alta, Media o Baja. Si es absolutamente necesario usar números para el cálculo dicha probabilidad.
  - Nota: Si la probabilidad de que ocurra un evento es cero, entonces deberá ser retirado de la lista diagramada. Pues, no hay razón para considerar los factores que simplemente no tendrán lugar.
- Nivel de impacto. De la misma forma en que se procedió a clasificar el nivel de probabilidad, aplicando similar metodología es posible enumerar el nivel de impacto de los respectivos factores de riesgo enumerados.
- Análisis e interpretación. La presentación de resultados puede ser facilitada por la mostración de tablas y gráficos, elementos para textuales de los cuales será necesario realizar un análisis objetivo y una interpretación trans-disciplinar, a los fines de comprender de una forma global el nivel de riesgo al cual se encuentra expuesto el proyecto empresarial.
- Ranking. Considerar una jerarquía apropiada para entender el nivel de riesgo (en relación al punto 5), dependerá del resultado aportado por los factores de riesgo ya interpretados. Esto significa que, sólo una vez que se ha procedido a comprender globalmente el riesgo, será posible identificar jerárquicamente cada uno de dichos factores.
- Computación. La gestión eficaz del riesgo requiere de un lenguaje simplificado, conciso, lógico y comprensible, contar con tablas de variables, indicadores y valores con asignación de rangos según probabilidad de exposición, es crucial para un acceso rápido a la información obtenida. Por ejemplo, pueden

computarse diversos factores de riesgo (variables), asignándoles una letra determinada (H, E, R, T, M), sus indicadores procedimentales correspondientes, y el nivel de valoración resultante (Alto, Medio, Bajo).

- Estrategias de Mitigación. Consumada la evaluación global y exploratoria del riesgo, es concurrente diseñar planes estratégicos enfocados en la reducción de la probabilidad real de que dicho riesgo se materialice. Normalmente, sólo se hará conforme a los elementos de alta y media probabilidad. Por ejemplo, para mitigar productos ineficaces, mejorar la distribución en zonas críticas, optimizar la organización interna de la compañía, entre otros.
- Desarrollar planes de contingencia. Dichos planes son diseñados en pos de lograr reducir el impacto si el riesgo se materializara de hecho. Una vez más, lo normal es sólo desarrollar contingencias para los elementos de alta y media probabilidad de acaecimiento. Por ejemplo, si las piezas fundamentales para un ensamble no llegan a tiempo, puede que tenga que utilizar piezas antiguas. (Technologies Luxor, 2013)

El diseño de un plan de evaluación de riesgo, sin dudas, es la clave para lograr una gestión estratégica más eficaz, considerando que el análisis de los factores de riesgo empresarial contribuirá a una mejor preparación de nuestra compañía, habilitando un desarrollo más especializado de la investigación interna y, en última instancia, de los servicios y productos ofrecidos. (Technologies Luxor, 2013)

#### **2.1.12. Importancia y Beneficios de la Gestión De Riesgos**

- Mejora el proceso de toma de decisiones y planificación.
- Ofrece una visión integrada del negocio y de sus amenazas y oportunidades.
- Permite realizar una asignación más eficiente de los recursos financieros y operativos.
- Apoyar a los empleados y mejorar la base de conocimientos de la organización.
- Protege y mejora los activos y la imagen de la compañía.

- Desarrolla una estructura que permite que las actividades futuras se desarrollen de forma controlada. (Riesgo y estrategia Empresarial, 2012)

### **2.1.13. El Riesgo en la Gestión Financiera Empresarial**

El riesgo es uno de los conceptos más discutidos en los círculos académicos y profesionales. A tenor de lo anterior se hace necesario analizar el tratamiento que les dan a los mismos diferentes autores en la bibliografía existente. Los principales resultados de este estudio se muestran a continuación:

El riesgo se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable. Un concepto de riesgo desde el punto de vista de Saiz es el siguiente: “El riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas. Viene a ser el lado opuesto de la seguridad. El riesgo aumenta con el plazo de tiempo,” (Weston, 2007). (Brigham, 2007)

Por otra parte plantean que el riesgo es un evento fortuito e incierto resultante de las acciones humanas, o por la acción de una causa externa, que puede intervenir en el alcance de las metas trazadas, causando daños directos o indirectos al patrimonio. (Vico, 2007)

El riesgo es la incertidumbre probabilizable. (Knight, 2007)

Mientras que por otra parte plantean que es la ponderación tanto de las desviaciones positivas y negativas de los resultados. (Brealey, 2007)

Sin embargo el riesgo surge cuando en un proyecto confluye por un lado la incertidumbre de los resultados y por otro, el carácter no deseable de algunos de esos resultados. (Galesne, 2007)

El riesgo es la probabilidad de que determinado evento se produzca de manera diferente a lo que habíamos previsto. Está pues estrechamente vinculado con la incertidumbre en el curso básico sobre administración de riesgo del CECOFIS (Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros) se planteó que existen diferentes posibilidades de definir el riesgo. (Dr. Fidel de la Oliva, 2007)

#### **2.1.14. Análisis de Riesgo**

El riesgo es usualmente vinculado a la probabilidad de que ocurra un evento no deseado. Generalmente la probabilidad de que ocurra dicho evento y algún asesoramiento sobre el daño que se espera de él deben ser unidos en un escenario creíble que combine el riesgo y las probabilidades de arrepentimiento y recompensa en un valor esperado. Hay muchos métodos informales que se usan sobre el riesgo (o para “medirlo” aunque esto no suele ser posible) y otros formales. (Barreneche, 2007) (Arenas, 2007)

En el análisis de escenarios el “riesgo” es distante de los que se llama “amenaza”. Una amenaza es un evento serio pero de poca probabilidad pero cuya probabilidad puede no ser determinada por algunos analistas en un asesoramiento de riesgo porque nunca ha ocurrido, y para lo cual ninguna medida preventiva está disponible. La diferencia está más claramente ilustrada por el principio de precaución que busca disminuir la amenaza reduciéndola a una serie de riesgos bien definidos antes de que un acción, proyecto, innovación o experimento sea llevado a cabo. (Barreneche, 2007) (Arenas, 2007)

El riesgo es definido como la función de tres variables: la probabilidad de que haya una amenaza, de que haya debilidades y el impacto potencial. Si cualquiera de estas variables se aproxima a cero, el riesgo total también. (Barreneche, 2007) (Arenas, 2007)

### **2.1.15. Administración de Riesgo como apoyo al Control Interno y a la Auditoría Interna**

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominada E.R.M (sigla del inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una organización. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006).

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II fue de: (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006)

“Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos”. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006)

La definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras administran el riesgo, proveyendo una base para aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y ésta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006)

Las empresas con ánimo y sin ánimo de lucro deben propender por crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos oportunidades, y así enriquecer su capacidad para generar valor. (Rodrigo Estupiñan Gaitan, 2006)

#### **2.1.15.1. Evaluación del Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados. (Huilca Alvarez, 2010)

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo. (Huilca Alvarez, 2010)

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y

establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo. (Huilca Alvarez, 2010)

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- **Objetivos de información Financiera.** Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia. (Huilca Alvarez, 2010)

Podemos decir también que la Evaluación de Riesgos, es el proceso de identificación y análisis de eventos adversos a los que está expuesta la entidad. Esta evaluación permite evitar, reducir, compartir y aceptar cualquier riesgo. (FONCODES)

Contenido:

1. Planeamiento de la administración de riesgos. (Planes y métodos)
2. Identificación de los riesgos. (Externos e internos)
3. Valoración de los riesgos. (Estimar su probabilidad de ocurrencia)
4. Respuesta al riesgo. (Evitar, reducir, compartir y aceptar) (FONCODES)

#### **2.1.15.2. Planeamiento de la Administración de Riesgos**

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en una entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos. (FONCODES)

### **2.1.15.3. Identificación de Riesgos**

Proceso permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento que deberá partir de la definición clara de objetivos estratégicos de la entidad. La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de entidad riesgos de carácter general y en el nivel de procesos afectación a los procesos. Se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que debe afrontar el emprendedor, una correcta identificación de riesgos requiere un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea. La identificación del riesgo debe ser sistemática y empezar por identificar los objetivos clave de éxito y amenazas que puedan perturbar el logro de dichos objetivos. (FONCODES)

Existen varias herramientas y técnicas para la identificación de riesgos:

#### **1. Técnica de recopilación de información**

- Tormenta de ideas: lista de riesgos
- Técnica Delphi: Opinión de expertos
- Cuestionarios y Encuestas
- Entrevistas
- Análisis FODA

#### **2. Técnicas de diagramación**

- Diagrama causa – efecto
- Diagrama de flujo de procesos
- Inventario de riesgos (FONCODES)

Existe un listado de Registro de riesgos considerando las causas o factores de riesgo (internos y externos), una descripción de cada riesgo y definición de los posibles efectos y los riesgos significativos. (FONCODES)

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad.
- **Riesgo Operativo:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica 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.
- **Riesgo Financiero:** 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.
- **Riesgo de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
- **Riesgo de Tecnología:** Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión. (FONCODES)

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos.

Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología. (FONCODES)

#### **2.1.15.4. Valoración de Riesgos**

Permite clasificar y valorar los eventos potenciales que Impactan en la consecución de los objetivos. Se efectúa en base a la información obtenida en la etapa previa Identificación de riesgos. (FONCODES)

El análisis o valoración de los riesgos le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias. (FONCODES)

#### **2.1.15.5. Respuesta al Riesgo**

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio. La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos. (FONCODES)

Opciones de Respuesta:

- ✓ Evitar el riesgo.
- ✓ Reducir o mitigar el riesgo.
- ✓ Transferir o compartir el riesgo.
- ✓ Aceptar el riesgo. (FONCODES)

##### **2.1.15.5.1. Evaluación de las Posibles Respuestas**

- Evitar el Riesgo:
  - Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados.
  - Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso.
  - Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.
- Mitigar el Riesgo
  - Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio.
  - Diversificación de productos.

- Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo.
- Reasignación de capital entre unidades operativas.
- Compartir el Riesgo
  - Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas.
  - Contratación de outsourcing para procesos del negocio.
  - Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.
- Aceptar el Riesgo
  - Auto-asegurarse contra pérdidas.
  - Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo. (FONCODES)

Las acciones serian:

Tabla 1. Nivel de Riesgos

Nivel de Riesgo	Respuesta
Riesgo Inaceptable	Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Importante	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Moderado	Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Tolerable	Asumir el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
Riesgo Aceptable	Asumir el riesgo

Fuente: (FONCODES)

### **2.1.15.5.2. Seguimiento de la Respuesta a los Riesgos**

Una vez identificados esos riesgos, documentados, y establecidas acciones para su mitigación o eliminación, estamos “preparados” para hacer frente a esa incertidumbre. Empezamos el proyecto con buen pie: (Gbenedji, 2013)

¿Pero y luego qué? ¿Qué hacemos durante el proyecto, para que sigamos bien alineados en nuestras tareas de prevención de problemas?

Estamos hablando de un proceso de gestión conocido como “monitorización y control de riesgos”, es decir, debemos llevar a cabo un “seguimiento” de los riesgos y de nuestra propia gestión. Veamos cómo llevar a cabo este control de una forma efectiva. (Gbenedji, 2013)

Podemos afirmar desde un punto de vista general que el control de los riesgos se orienta a implementar los planes de respuesta, a realizar acciones correctivas, a redefinir planes de respuesta, o incluso a modificar los objetivos del proyecto. En el control de riesgos está implícito el tomar decisiones al respecto de la gestión de los riesgos. Por ejemplo, si observamos que hay un retraso fuera de los límites aceptables, durante el control debemos activar el plan de respuesta y las acciones correctivas. (Gbenedji, 2013)

En el momento de controlar los riesgos es necesario tener en cuenta (o ejecutar) las siguientes acciones:

- ✓ Vigilar el comportamiento de los riesgos identificados,
- ✓ Chequear el estado de los riesgos presentes o residuales,
- ✓ Implementar los planes de respuesta a los riesgos,
- ✓ Evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a través del proyecto.

(Gbenedji, 2013)

No sólo se trata de llevar un control de los riesgos, sino también un control de la propia gestión del riesgo: ¿estamos siendo efectivos? Veamos en más profundidad cada uno de estos puntos. (Gbenedji, 2013)

Durante el seguimiento de riesgos se recopila información y se documentan los avances y la evolución a través del tiempo de los riesgos identificados (en el registro de riesgos). Esta actividad brinda información actualizada, y permite supervisar los cambios en el perfil de riesgos, ya sea debido a factores exógenos o endógenos. Es posible incluso que haya desaparecido algún riesgo, con lo cual se podrían tomar una serie de pasos en consecuencia. (Gbenedji, 2013)

En una situación ideal, deberíamos comenzar con el seguimiento de aquellos riesgos considerados como prioritarios. Por ejemplo, monitorear en forma periódica los retrasos en el cronograma y vigilar que los costos se encuentren dentro de límites aceptables. Una buena práctica es gestionar aquellas actividades que presenten mayor “risk score”, dicho de otro modo, “el camino de mayor riesgo”, no sólo el camino crítico. (Gbenedji, 2013)

Las respuestas a los riesgos que se incluyen en el registro de riesgos se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe controlarse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se tornan obsoletos. (Gbenedji, 2013)

Si hemos definido “propietario” de cada uno de los riesgos, ellos serán los encargados de avisar si se producen, para que podamos implementar los planes de contingencia acordados. En este sentido, también se llevará a cabo un refinamiento y actualización del propio plan de respuesta a los riesgos. (Gbenedji, 2013)

A medida que progresa el trabajo, el equipo del proyecto se familiariza con el mismo y por lo tanto es capaz de determinar mejor los “risk scores” y reevaluar las

situaciones con mayor precisión. Un modo eficaz de llevar a cabo estas actualizaciones es mediante reuniones específicas de revisión de riesgos. (Gbenedji, 2013)

Tener en cuenta que es posible que durante la implementación de los planes de respuesta se identifiquen nuevos riesgos, con lo cual estos habrán de pasar por una fase de análisis y planteamiento de respuestas, e incorporarse a “la rueda” de registro de riesgos y su seguimiento. (Gbenedji, 2013)

Otras finalidades del proceso consisten en determinar:

- ✓ Si los supuestos del proyecto siguen siendo válidos.
- ✓ Si los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse.
- ✓ Si se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos.
- ✓ Si las reservas para contingencias de costo o tiempo deben modificarse para alinearlas con la evaluación actual de los riesgos. (Gbenedji, 2013)

Las reservas de contingencia y las reservas de gestión deber ser adecuadamente utilizadas, y el Project Manager tiene la responsabilidad de velar por que éstas se utilicen y cumplan su cometido, ya que han sido creadas y provistas para las ocasiones descritas. (Gbenedji, 2013)

También es destacable que el proceso de control de riesgos también debería implicar una actualización de las bases de datos de lecciones aprendidas del proyecto, para beneficio de proyectos futuros. Hay que recordar que las empresas son dinámicas y que operan en entornos dinámicos. (Gbenedji, 2013)

Es imprescindible identificar los cambios en la empresa y en el entorno en el que opera, y el proceso de control de riesgos es una herramienta clave para ello. Debemos aprovecharlo para guardar esas lecciones aprendidas de qué está sucediendo y cómo lo estamos tratando. (Gbenedji, 2013)

#### **2.1.15.6. El Análisis FODA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Talancón, cneip.org, 2007)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Talancón, cneip.org, 2007).

Establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Strikland, 1998)

##### **2.1.15.6.1. Identificación de las Fortalezas y Debilidades**

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. (McConkey, 1988) (Stevenson, 1976)

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. (Henry, 1980)

Las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva). (Porter, 1998)

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

#### **2.1.15.6.2. Identificación de las Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este

análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. (Talancón, cneip.org, 2007)

En el Cuadro 1 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Tabla 2. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves.	No hay una dirección clara.
Recursos Financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.
Buena imagen de los compradores.	Rentabilidad inferior al promedio.
Ser un reconocido líder en el mercado.	Falta de oportunidad y talento gerencial.
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
Acceso (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.	Abundancia de problemas operativos internos.
Propiedad de la Tecnología.	Atraso de investigación y desarrollo.
Ventajas en costos.	Línea de productos demasiado limitada.
Mejores campañas de publicidad.	Débil imagen en el mercado.
Habilidades para la innovación de productos.	Débil red de distribución.
Dirección capaz.	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
Posición ventajosa en la curva de experiencia.	Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
Mejor capacidad de fabricación.	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
Habilidades tecnológicas superiores.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atentar a grupos adicionales de clientes.	Entrada de competidores foráneos con costos menores.
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	Incremento en las ventas y productos sustitutivos.
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	Crecimiento más lento en el mercado.
Diversificarse en productos relacionados.	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás)	Requisitos reglamentarios costosos.
Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
Complacencia entre las compañías rivales.	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
Crecimiento más rápido en el mercado.	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
	Cambios demográficos adversos.

Fuente: (Talancón, cneip.org, 2007)  
Rediseñado por: El Autor.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes (Cuadro 2): (Talancón, cneip.org, 2007)

Tabla 3 Marco Analítico para formular estrategias.

<b>Etapa 1: De los insumos</b>
1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
<b>Etapa 2: De la adecuación</b>
1. Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE).
3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
4. Matriz Interna – Externa (MIE)
5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
<b>Etapa 3. De la decisión</b>
1. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Fuente: (Talancón, cneip.org, 2007)

Rediseñado por: El Autor.

Se profundizará el tema específico sobre la Etapa 1 De los Insumos, Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) (Talancón, cneip.org, 2007)

### **2.1.15.6.3. Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI).**

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el Cuadro 3. (Talancón, cneip.org, 2007)

Tabla 4. Matriz MEFI.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	0.06	4	0.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	0.16	4	0.64
3. La moral del personal es alta.	0.18	4	0.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	0.08	3	0.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	0.12	3	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver.	0.05	2	0.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	0.15	2	0.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	0.06	1	0.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	0.08	1	0.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Fuente: (Talancón, cneip.org, 2007)

Rediseñado por: El Autor.

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: (Talancón, cneip.org, 2007)

- a. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b. Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- c. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y
- d. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Talancón, cneip.org, 2007)

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra 0.60 de las debilidades. (Talancón, cneip.org, 2007)

#### **2.1.15.6.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos (Cuadro 4), donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa;
- b. Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor,

soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0;

- c. Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;
- d. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y
- e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Talancón, cneip.org, 2007)

Tabla 5 Matriz MEFÉ.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. El Tratado de Libre Comercio entre EEUU, Canadá y México fomenta el crecimiento.	0.08	3	0.25
2. Los valores del capital son saludables.	0.06	2	0.12
3. EL ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	0.09	4	0.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	0.10	2	0.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	0.12	4	0.48
3. La República de Rusia no es políticamente estable.	0.07	3	0.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	0.13	2	0.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.45</b>

Fuente: (Talancón, cneip.org, 2007)

Rediseñado por: El Autor.

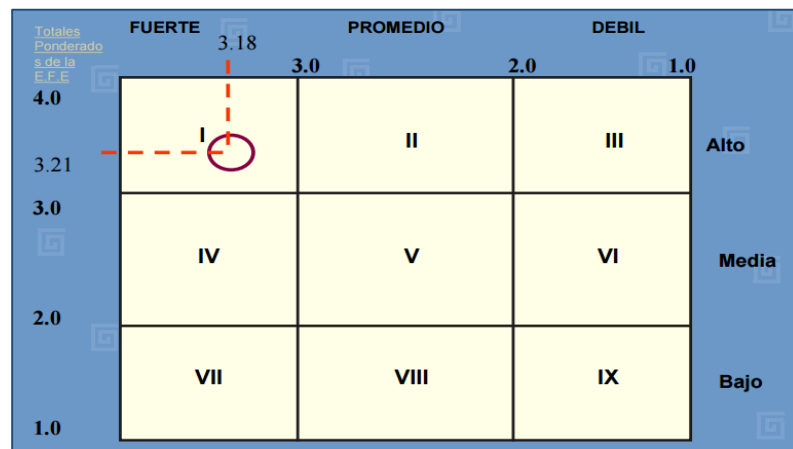
El total ponderado de 2.45 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. (Talancón, cneip.org, 2007)

Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.20, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas. (Talancón, cneip.org, 2007)

**2.1.15.6.5. La Etapa Del Ajuste Matriz Interna Y Externa (IE)**

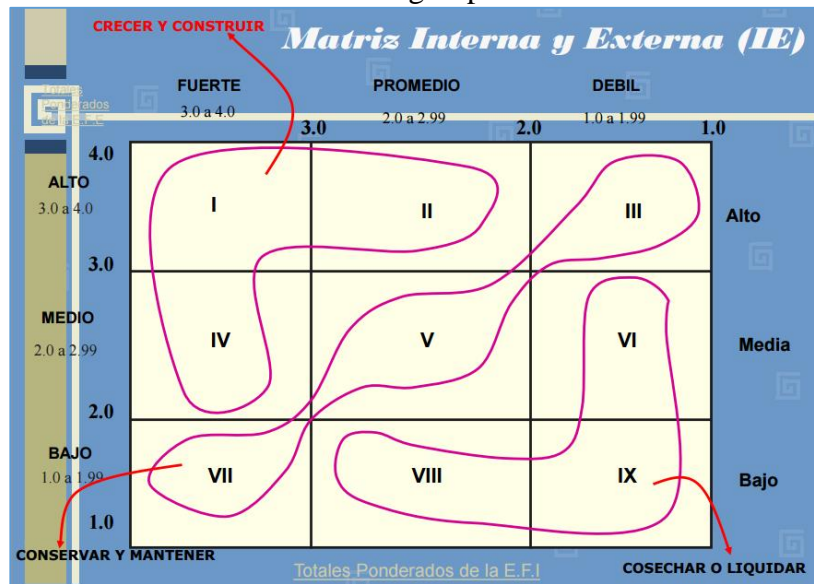
La matriz IE ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y. (Talancón, cneip.org, 2007)

**Gráfico 1. Etapa del ajuste**



Fuente: (Maria del Coral, 2012)

Grafico 2. Estrategias por cuadrantes



Fuente: (Maria del Coral, 2012)

**2.1.15.6.6. Estrategias para Crecer y Construir (Cuadrante I, II, o IV)**

Las estrategias intensivas; penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. O las estrategias de integración; integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal. Son las más adecuadas para estas divisiones. (Maria del Coral, 2012)

**2.1.15.6.7. Estrategias para Conservar y Mantener (Cuadrante III, V o VIII)**

La penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. (Maria del Coral, 2012)

**2.1.15.6.8. Estrategias de Cosechar o Enajenar (Cuadrante VI, VIII o IX)**

Las estrategias más adecuadas para estas divisiones o empresas son la cosecha, enajenar o la liquidación. (Maria del Coral, 2012)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

- LIQUIDEZ.- Relación entre el conjunto de dinero en caja y de bienes fácilmente convertibles en dinero, y el total del activo, de un banco u otra entidad.
- MEDICIÓN.- Acción y efecto de medir.
- VALORACIÓN.- Fijación y determinación del precio de algo.
- GESTIÓN.- Dirección, administración de una empresa, negocio, ejercicio de responsabilidades sobre un proceso.
- RECESIÓN.- Disminución de las actividades económicas, comerciales e industriales.
- DEPRECIACIÓN.- Disminución del valor o precio de algo, ya con relación al que antes tenía, ya comparándolo con otras cosas de su clase.
- INMOBILIARIO.- Perteneciente o relativo a cosas inmuebles. Empresa o sociedad que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas.
- ACTIVOS.- Conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo, y que se reflejan en su contabilidad.
- INVERSORES.- El individuo o grupo que realiza una inversión en una empresa, bien como socio capitalista, como accionista o con algún otro tipo de participación.
- CAPITAL.- Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.
- PATRIMONIO.- Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, y que son susceptibles de estimación económica.
- PONDERACIÓN.- Peso que se atribuye a cada variable dentro de un conjunto que se pretende medir o expresar en un índice.
- PROYECTO.- Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de ingeniería.

- ADMINISTRACIÓN.- Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos para lograr sus objetivos con la máxima productividad.
- ESTRATEGIA.- Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado, como por ejemplo alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- CONTINGENCIA.- Suceso que puede suceder o no, especialmente un problema que se plantea de forma imprevista.
- PROBABILIDAD.- Cálculo matemático de las posibilidades que existen de que una cosa se cumpla o suceda al azar.
- ESPECULATIVO.- Que se basa en la especulación (idea o pensamiento no fundamentado y carente de una base real).
- MITIGACIÓN.- Conjunto de medidas que se pueden tomar para contrarrestar o minimizar los impactos negativos que se pueden suscitar en algún proceso en curso.
- MODERADO.- Que está sujeto a medida o no es extremado.
- TOLERABLE.- Que se puede permitir, admitir o aceptar aunque no guste o no se apruebe del todo.
- DEMOGRÁFICOS.- Es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales.
- CUANTITATIVA.- De la cantidad o relacionado con ella.
- CUALITATIVA.- De la cualidad o relacionado con ella.
- ENAJENAR.- Vender, donar o ceder el derecho o el dominio que se tiene sobre un bien o una propiedad.
- LIQUIDACIÓN.- Venta de mercancías a un precio muy bajo para despacharlas pronto, o a causa de un traslado, una quiebra o un traspaso.

## CAPITULO III

### APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### Diagnostico Empresarial

Para diseñar el plan de mitigación se ha analizado los diferentes tipos de Riesgos empresariales, además el análisis de los factores internos y externos de la empresa, lo que mediante la aplicación de diferentes técnicas ha permitido un adecuado diagnostico que satisfaga la necesidad de conocer más allá de lo que no podemos apreciar a simple vista.

Del análisis de los resultados nos permitirá determinar la estrategia global más adecuada para la empresa, que nos dará un resultado si es o no conveniente mantenerse en el mercado.

#### 3.1. Riesgos Internos

##### a) Riesgo de Imagen:

Novedades Leydi mantiene un leve riesgo de imagen por no existir continuos movimientos en perchas, es decir, mantiene el mismo diseño en vitrinas por mayor tiempo, adicionalmente no sostiene ningún tipo de publicidad radial, ni en redes sociales que promocione ofertas que llamen la atención de sus clientes, en sí, el local comercial no cuenta con rótulos que indique el nombre del negocio.

##### b) Riesgo Competitivo:

En el Cantón La Troncal existe una variedad de competidores potenciales en el sector de productos cosméticos y prendas de vestir por catálogo, es por ello que se considera que novedades Leydi es afectada por este riesgo, pues muchos de los negocios de la localidad ofrecen los mismos productos y la ubicación de la competencia se encuentran en zonas estratégicas para su comercialización.

c) **Riesgo de Liquidez:**

Ciertas micro empresas, personas o familias están expuestas al riesgo de liquidez, por cuanto lo que disponen de efectivo no siempre compensa las deudas que se mantienen a corto plazo. Novedades Leydi es perturbada por este riesgo por la rotación de inventario para entrada de efectivo, por mantener un stock cuantioso de mercadería, lo que corre el riesgo de perder parte de su ganancia puesto que algunos de sus productos están entrando al año de su fecha de caducidad.

d) **Riesgo de Cobranza:**

Novedades Leydi es una empresa que cuenta con clientes los cuales mantienen un plazo de pago muy extenso, ya que no existe un tiempo estandarizado de crédito para sus clientes, adicionalmente se puede determinar que existen muchos créditos incobrables, puesto que al no recuperarse estos créditos conferidos, se vería afectada la situación financiera de la empresa.

### **3.2. Riesgos Externos**

a) **Riesgo de Mercado:**

Este mencionado riesgo es uno de los más encontrados en los distintos tipos de negocios. Novedades Leydi, como microempresa mantiene riesgo de mercado, ya que se muestran variaciones desfavorables en los factores de riesgo dados por el mercado. Existen muchos factores de riesgo que se derivan del riesgo de mercado, tales como: El Riesgo de Precio de Mercado, donde ha existido inconvenientes con la variabilidad en los precios de los productos en comparación al costo módico como se mantenía desde la apertura de su local. El Riesgo de Productos de Importación, puesto que a inicios del 2015 el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador decretó Resolución 011-2015 del incremento Arancelario de aduanas por un 45% para los productos de importación, lo cual provoca que los clientes dejen de adquirir la misma mercancía y busquen productos sustitutivos acorde a la disponibilidad de sus ingresos.

### **3.3. Identificación de FODA Mediante Banco de Preguntas**

Para continuar con la construcción del plan de mitigación, se procede a elaborar un banco de preguntas para poder identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y elaborar la matriz FODA de la empresa.

Tabla 6. Cuestionario de Factores Internos y Externos

NOVEDADES LEYDI			
Entrevistada: Doña Narcisa Carranza			
Cargo: Propietaria del Comercial			
Fecha: Febrero de 2015			
Ref.	PREGUNTAS	ALTERNATIVA	OBSERVACIONES, COMENTARIOS, ACLARACIONES.
1 FORTALEZAS			
1	¿La Empresa cuenta con infraestructura propia?	SIEMPRE	
2	¿Se basa solo en revistas para establecer el precio de los productos que ofrece en vitrinas?	CASI SIEMPRE	
3	¿Considera aceptable su servicio brindado para con sus clientes?	SIEMPRE	
4	¿Lleva algún tiempo en el comercio de venta por catálogo?	SIEMPRE	
2 DEBILIDADES			
1	¿Cuenta Usted con algún tipo de información financiera para proyectarse a futuro y obtener mayor rentabilidad en el negocio?	NUNCA	
2	¿Tiene Usted algún tipo de planificación y control de compras?	CASI NUNCA	

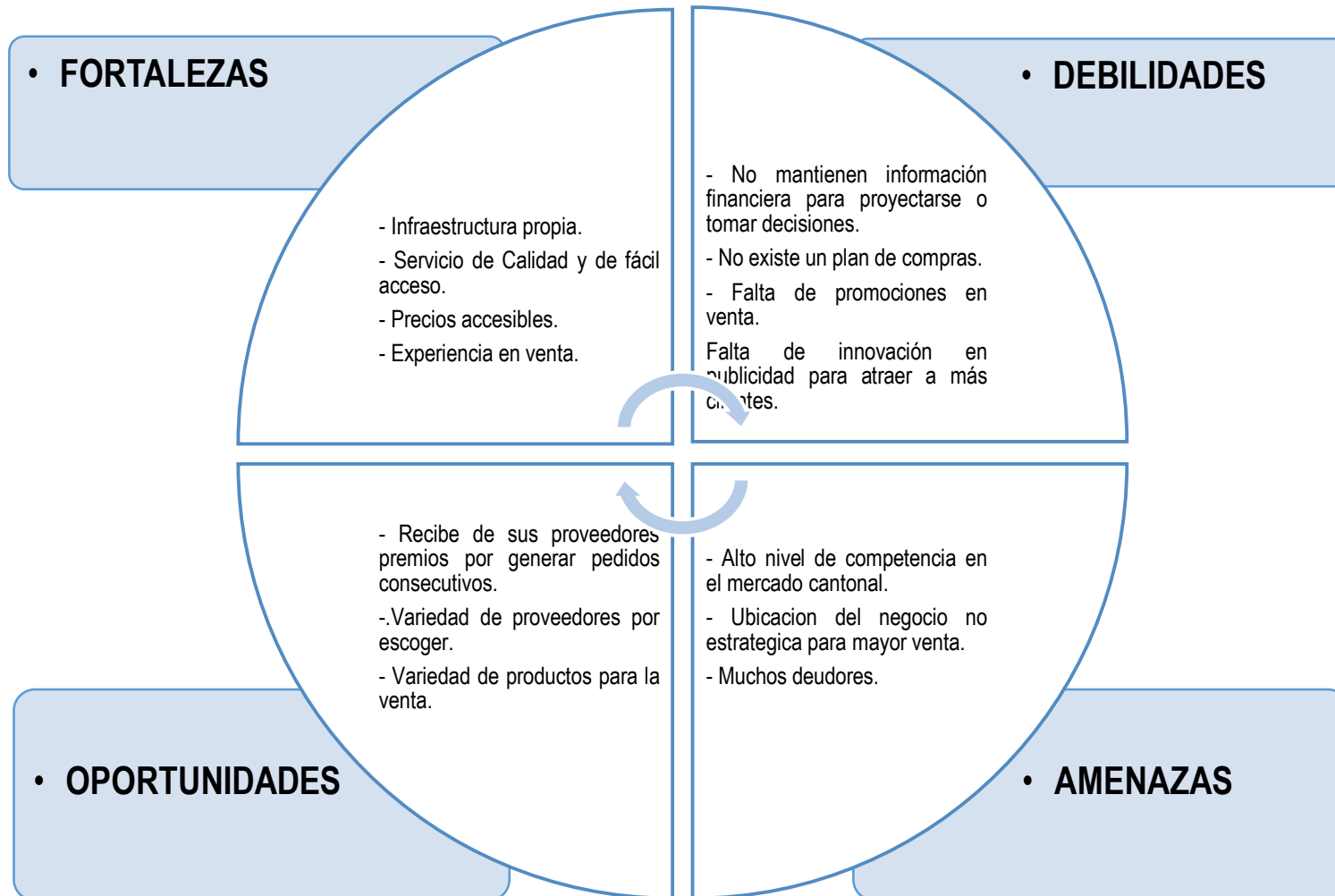
3 OPORTUNIDADES			
1	¿Recibe algún tipo de bonificación o premio por parte de sus proveedores por constantes pedidos de mercadería para su venta?	CASI SIEMPRE	Recibe premios, los mismos que los ponen en venta para obtener ganancia.
2	¿La Adquisición de mercadería para venta en vitrinas, la realiza con un solo proveedor?	NUNCA	Mantiene contacto con variedad de clientes.
3	¿La Variedad de productos que ofrece a sus clientes, ha sido continua desde el inicio?	SIEMPRE	
4 AMENAZAS			
1	¿Sus ventas se manejan solo al contado?	CASI NUNCA	
Si la respuesta de la pregunta 1 es SIEMPRE, continúe a la 4.			
2	¿En qué porcentaje considera que mantienen crédito sus clientes?	-	El 90% de sus ventas son a Crédito.
3	¿Sus clientes cumplen con sus obligaciones de manera responsable?	CASI NUNCA	
4	¿La competencia es notable, en cuento a sus ingresos?	CASI SIEMPRE	

Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

### 3.4. Elaboración de Matriz Foda

Tabla 7. Matriz FODA



Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

### 3.5. Matriz de Factores Internos y Externos Claves

Como parte del proceso investigativo realizaremos un diagnóstico más profundo, realizando una matriz a los factores internos y externos claves encontrados con la matriz FODA.

Explicando más sobre la matriz de factores, proporcionamos la asignación de valor corresponde al impacto que ese factor tiene, es decir, se acerca a 1 si es muy importante y 0 es de poca importancia, seguido de la clasificación que corresponde al tipo de respuesta que la empresa está en capacidad de dar. Va de 1 a 4, siendo 4 el nivel en el que mejor preparado se encuentra. Donde daremos valor según como indica el cuadro 6:

Tabla 8. Rango De Calificación en Factores Internos y Externos.

		<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<i>FORTALEZAS</i>	<i>ENTRE 3 - 4</i>
	<i>DEBILIDADES</i>	<i>ENTRE 1 - 2</i>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>ENTRE 3 - 4</i>
	<i>AMENAZAS</i>	<i>ENTRE 1 - 2</i>

Elaborado por: El Autor

Tabla 9. Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Infraestructura propia.	0,17	4	0,68
Servicio de Calidad y de fácil acceso.	0,15	3	0,45
Precios accesibles.	0,15	3	0,45
Experiencia en venta.	0,14	4	0,56
DEBILIDADES			
No mantienen información financiera para proyectarse o tomar decisiones.	0,08	1	0,08
No existe un plan de compras.	0,12	2	0,24
Falta de promociones en venta.	0,10	2	0,20
Falta de innovación en publicidad para atraer a más clientes.	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

#### ✚ Análisis del Cuadro 4. Factores Internos Claves

El valor total ponderado de la matriz de factores internos es 2,75 con lo que se observa que la situación interna es favorable, es decir que predominan factores como: el contar con una infraestructura propia y su experiencia en ventas, frente a esto como debilidades, donde la de mayor relevancia es la falta de un Plan de compras, y la carencia de promociones en venta. Pero son debilidades que fácilmente pueden ser superados. Por estas consideraciones se concluye que la empresa tiene una fuerte posición interna.

Tabla 10. Factores Externos Claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Recibe de sus proveedores premios por generar pedidos consecutivos.	0,20	3	0,60
Variedad de proveedores por escoger.	0,16	3	0,48
Variedad de productos para la venta.	0,18	4	0,72
AMENAZAS			
Alto nivel de competencia en el mercado cantonal.	0,17	2	0,34
Ubicación del negocio no estratégica para mayor venta.	0,14	1	0,14
Muchos deudores.	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,43</b>

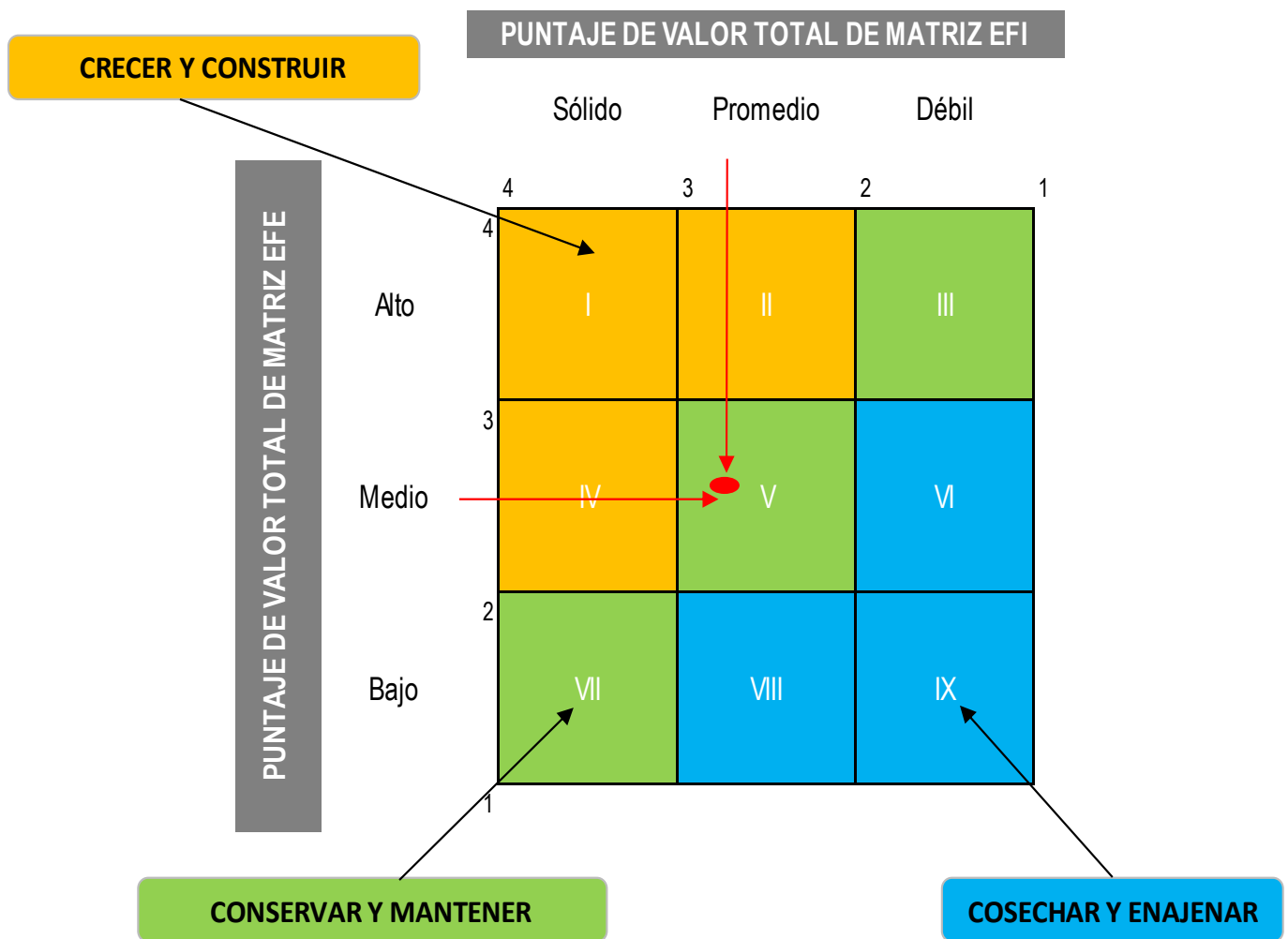
Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

✚ Análisis del Cuadro 5. Factores Externos Claves

El valor total ponderado de la matriz de factores externos es 2,43, es decir, que existen mayores oportunidades que amenazas, los factores externos más relevantes y que pueden hacer una diferencia competitiva son: La variedad de los productos para la venta, lo que permitiría enfrentar con éxito las amenazas que fundamentalmente vienen de la alta competencia que se maneja en el mercado Cantonal.

Grafico 3. Matriz Representativa de Factores Internos y Externos Claves



#### ✚ Análisis del Cuadro 6. Matriz Representativa de Factores Internos y Externos Claves

En la matriz representativa de factores internos y externos claves NOVEDADES LEYDI, se ubica en el cuadrante V “CRECER Y CONSTRUIR”, las fortalezas que se han identificado son sólidas, las mismas que permitirán que la empresa siga compitiendo con los servicios que actualmente ofrece en el mercado con mejores resultados, es importante resaltar que entre las fortalezas el poseer infraestructura propia hace más resistente y estable el negocio, puesto que cuenta la conveniencia de poder realizar cualquier tipo de reestructuración al negocio sin ningún tipo de impedimentos. Por otro lado también los precios de los productos que ofrece, son otra fuente de ventaja competitiva, a la que la competencia muy laboriosamente podrá igualarla.

Por estas consideraciones podemos concluir diciendo que NOVEDADES LEYDI, tiene un futuro prometedor y con seguridad estable dentro del mercado Cantonal, aprovechando adecuadamente sus oportunidades.

### **3.6. Matriz de Riesgo y Plan de Mitigación de Riesgo**

Para la elaboración de la matriz de riesgo se ha seleccionado tres objetivos de acuerdo a la tipología de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Dando a cada uno un rango de probabilidad e impacto, para calcular así el valor y bajo qué nivel de riesgo se encuentra NOVEDADES LEYDI.

Con el Plan de Mitigación la entidad será evaluada, identificando los altos riesgos y que acciones se pueden realizar para prevenirlas, reducirlas o eliminarlas a un corto, mediano o largo plazo.

En la siguiente matriz de riesgos encontraremos objetivos a seguir por parte del negocio en un determinado tiempo y presupuestando un valor monetario considerable, presentando los riesgos encontrados tales como operativos,

financieros y de cumplimiento tanto internos como externos. De acuerdo a los riesgos encontrados, estos son valorados según su probabilidad e impacto, lo que nos da como resultado un valor de riesgo el que será categorizado ya sea como riesgo marginal, apreciable, importante y muy grave.

Con los datos de la matriz de riesgos será elaborado el Plan de mitigación, donde se establecerán actividades de control, plazos y medios de verificación para poder gestionarlos.

A continuación, observaremos los resultados reales plasmados en los cuadros 7 y 9 donde se muestra en matriz de riesgo y el plan de mitigación de riesgos respectivamente:

Tabla 11. Matriz de Riesgo



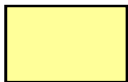
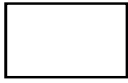
**MATRIZ DE RIESGOS**

OBJETIVO	O.F.C	RIESGOS	Aparición (probabilidad)	Gravedad (impacto)	Valor del Riesgo	Nivel del Riesgo
Incrementar en un 10% la variabilidad en imagen en el año 2015 con un presupuesto de \$500.00	O	F. Interno: Personal no está lo suficientemente capacitado, ni tiene conocimientos sobre gestiones publicitarias.	2	10	20	Apreciable
		F. Externo: Nuevos competidores.	3	15	45	Apreciable
Reducir en un 2% las cuentas incobrables en el año 2015 con un presupuesto de \$200.00	F	F. Interno: Políticas de cobro exiguas o deficientes.	4	20	80	Importante
		F. Externo: Incumplimiento de pago por parte de los clientes de acuerdo a calendarización en visitas de cobro a domicilio.	8	20	160	Muy grave
Mantener para sus clientes los precios de las mercaderías en stock, de acuerdo al nivel en el cual se encuentran actualmente.	C	F. Interno: Que los productos se descompongan por factores varios.	5	15	75	Importante
		F. Externo: La competencia ofrece nuevos beneficios y/o promociones.	3	10	30	Apreciable

Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

Tabla 12. Leyenda de Matriz de Riesgo

LEYENDA			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Fuente: Miguel Recio. (18 de 12 de 2005). ww.minsa.gob.pe. Obtenido de ww.minsa.gob.pe:  
<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/tools/18MATRIZDERIESGOS1.xls>

Rediseñado por: El Autor

Tabla 13. Plan de Mitigación de Riesgo

PLAN DE MITIGACIÓN

OBJETIVO	RIESGOS	P.I	ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIOS DE VERIFICACION	FIRMA
Incrementar en un 10% la variabilidad en imagen en el año 2015 con un presupuesto de \$500.00	F. Interno: Personal no está lo suficientemente capacitado, ni tiene conocimientos sobre gestiones publicitarias.	20	Gestionar capacitaciones personales mediante la web, visitando páginas que asesoren sobre gestiones publicitarias.	Gerente Propietaria	3 meses	Cuestionarios Guías de remisión	
	F. Externo: Nuevos competidores.	45	Promocionar nuevos productos.	Gerente Propietaria	2 meses	Visitas el local comercial	
Reducir en un 2% las cuentas incobrables en el año 2015 con un presupuesto de \$200.00	F. Interno: Políticas de cobro exiguas o deficientes.	80	Realizar un análisis de la situación económica de los clientes para constatar las condiciones del momento para poder reprogramar políticas de crédito.	Gerente Propietaria	1 mes	Referencias comerciales Convocatorias	
	F. Externo: Incumplimiento de pago por parte de los clientes de acuerdo a calendarización en visitas de cobro a domicilio.	160	Socializar con nuestros clientes los beneficios que tienen el pago oportuno y las consecuencias de no hacerlo.	Gerente Propietaria	1 mes	Lista de asistencias	

Mantener para sus clientes los precios de las mercaderías en stock, de acuerdo al nivel en el cual se encuentran actualmente.	F. Interno: Que los productos se descompongan por factores varios.	75	Revisar los productos mensualmente, verificar fechas de caducidad, ubicación, etc.	Gerente Propietaria	1 mes	Cuestionarios  Visitas el local comercial	
	F. Externo: La competencia ofrece nuevos beneficios y/o promociones.	30	Armar ofertas llamativas de los diferentes productos.	Gerente Propietaria	1 mes		

Fuente: Novedades Leydi

Elaborado por: El Autor

### 3.7. Identificación de Actividades de Control

De acuerdo a los tipos de riesgos que se han identificado en las matrices antes expuestas, se determinan por los medios de verificación, las actividades de control que complementen la ayuda conveniente para mitigar el riesgo.

Iniciando el estudio hacia los factores de riesgo tenemos que:

- Personal no está lo suficientemente capacitado, ni tiene conocimientos sobre gestiones publicitarias.

Considerado como factor interno – riesgo operativo.

- Actividad de control: La propietaria debe gestionarse con capacitaciones mediante la web, visitando páginas que asesoren sobre gestiones publicitarias, eso le ayudaría a mantenerse actualizada de cómo presentar ante el cliente los productos e imagen del local. Como plazo para la gestión de actividad de control se le da a la propietaria tres meses para actualización y que ese riesgo sea reducido.

- Nuevos competidores.

Considerado como factor externo – riesgo operativo.

- Actividad de control: Se propuso que promocióne nuevos productos, que extienda su negocio hacia otro tipo de mercadería que talvez muchos de sus clientes le hayan propuesto lo cual permitirá ganar nuevamente la confianza de clientes con respecto a los productos que ofrece actualmente al mercado. Como plazo para la gestión de actividad se le da a la propietaria dos meses para el reajuste y que este riesgo sea reducido.

- Políticas de cobro exiguas o deficientes.

Considerado como factor interno – riesgo financiero.

- Actividad de control: Se planteó realizar un análisis de la situación económica de los clientes para constatar las condiciones económicas del momento para poder reprogramar políticas de crédito, en el caso que el cliente no colabore debería tomar otras alternativas legales. Como plazo para la misión de actividad se le da a la propietaria un mes para la gestión y que este riesgo sea mitigado.
- Incumplimiento de pago por parte de los clientes de acuerdo a calendarización en visitas de cobro a domicilio.

Considerado como factor externo – riesgo financiero.

- Actividad de control: Se expuso socializar con nuestros clientes los beneficios que tienen el pago oportuno y las consecuencias de no hacerlo. Claro está que esta actividad depende mucho de la colaboración del cliente caso contrario sería muy difícil llevarla a cabo. Como plazo para el cumplimiento de actividad se prevé de un mes, para que este riesgo sea corregido.

- Que los productos se descompongan por factores varios.

Considerado como factor interno – riesgo de cumplimiento.

- Actividad de control: Se expuso revisar los productos mensualmente, verificar fechas de caducidad y ubicación en perchas. Esto ayuda a mantener un mayor control de los productos que mantiene a la venta o puede ofertar. Como plazo para la gestión de actividad se le da a la propietaria un mes para que este riesgo sea corregido.

- La competencia ofrece nuevos beneficios y/o promociones.

Considerado como factor externo – riesgo de cumplimiento.

- Actividad de control: Se propuso preparar ofertas llamativas de los diferentes productos. Como plazo para la gestión de actividad se le da a la propietaria un mes para que este riesgo sea corregido.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- ✚ Con el fin de evaluar a profundidad y conocer la manera de mitigar los riesgos se procedió a realizar un diagnóstico mediante el uso de matrices de riesgos claves, además para conocer la perdurabilidad del negocio, se utilizó el análisis de factores internos y externos que nos dio como resultado que la empresa debe crecer y construir, es decir se pudo conocer que existen fortalezas sólidas, lo que permite que ésta siga compitiendo con un futuro prometedor y estable en el mercado cantonal.
- ✚ Mediante los cuadros evaluativos dentro de la práctica se han identificado los distintos tipos de riesgos operativos, financieros y de cumplimiento. Calculando así sus valores de riesgo de acuerdo a probabilidades e impactos, lo que nos dio como resultado niveles de riesgos apreciables, importantes y muy graves. De todos los riesgos un solo resultado es considerado como muy grave, dos riesgos clasificados como importantes y tres apreciables, pero en forma general se puede manifestar que todos los riesgos son gestionables, es decir, que se pueden mitigar.
- ✚ Las actividades de control establecidas van de acuerdo al riesgo de factor interno y/o externo que existe en el negocio, a las cuales se les estableció un plazo, con esto se obtendrán resultados de mejoras para destacar las fortalezas y contrarrestar las debilidades con las que actualmente se maneja en el mercado cantonal.

#### **4.2. Recomendaciones**

Los distintos tipos de matrices y evaluaciones que se pudieron establecer dentro de la investigación se pudieron encontrar muchas falencias las que con dedicación son solucionables, siempre y cuando la Gerente General de Novedades Leydi, cumpla con lo estipulado y los clientes colaboren con dicha acción.

Los vertiginosos cambios que se experimentan en el mercado actual, obliga a las empresas a estar en permanentes actualizaciones, por tanto, Novedades Leydi debería buscar alternativas, que permitan no perder la perspectiva del mercado y sobre todo utilizar herramientas como el internet para sustentar el crecimiento del segmento del mercado a quien atiende, siempre buscando la calidad en el servicio, lo que permitirá hacer la diferencia competitiva y cimentar la permanencia en el mercado local.

Además es recomendable mantener un control estricto hacia las cuentas por cobrar pues es la cuenta base para que el negocio fluya y pueda contar con el capital suficiente para sustentar sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, J. (2007). Universidad de Medellin. Obtenido de <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM23552007/02.Texto%20completo.pdf>
- Associations, F. O. (11 de 2011). Obtenido de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-spanish-version.pdf>
- Barreneche, L. (2007). Universidad de Medellin. Obtenido de <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM23552007/02.Texto%20completo.pdf>
- Begazo, D. O. (05 de Enero de 2010). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/24813986/Tipos-de-Riesgos-y-Ejemplos>
- Berenstein, M. (2009 de Septiembre de 2009). [www.emprendedoresnews.com](http://www.emprendedoresnews.com). Obtenido de <http://www.emprendedoresnews.com/emprendedores/los-10-principales-riesgos-empresariales.html>
- Brealey, S. y. (2007). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)
- Brigham, E. F. (2007). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)
- Comunidad de Madrid. (s.f.). [www.madrid.org](http://www.madrid.org). Obtenido de [http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis\\_Riesgos/pages/pdf/metodologia/2GestiondeRiesgos\(AR\)\\_es.pdf](http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/2GestiondeRiesgos(AR)_es.pdf)
- Dr. Fidel de la Oliva. (2007). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)
- FONCODES. (s.f.). [www.foncodes.gob.pe](http://www.foncodes.gob.pe). Obtenido de [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.foncodes.gob.pe%2Fportal%2Fattachments%2Farticle%2F75%2FExpo\\_Evaluacion\\_Riesgos.ppt&ei=2t6aVdCaKYGfyASaiJS4CA&usq=AFQjCNG4gjGIAUerFLWq1rwI](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CDkQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.foncodes.gob.pe%2Fportal%2Fattachments%2Farticle%2F75%2FExpo_Evaluacion_Riesgos.ppt&ei=2t6aVdCaKYGfyASaiJS4CA&usq=AFQjCNG4gjGIAUerFLWq1rwI)
- Gaitán, R. E. (2006). Administración de riesgos E.R.M y la Auditoria Interna. Bogotá: Ecoe. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=xuMbrVhu02oC&pg=PA102&lpg=PA102&dq=Pueden+ser+derivados+por+las+amenazas+externas+y+las+debilidades+internas,+algunos+cuantificables&source=bl&ots=0yu8BAE676&sig=NPNZ5Ek89ahjTDaBcpdU94tO9z4&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoV>

- Galesne. (2007). Obtenido de  
[http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)
- García, A. (2006 de Octubre de 2006). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de  
<http://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-riesgos-financieros-en-las-empresas-un-estudio-teorico/#pf5>
- Gbenedji, G. (23 de Febrero de 2013). Guía Esencial de Gerente de Proyectos. Obtenido de  
<https://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/02/23/planificar-la-respuesta-a-los-riesgos-2/>
- González, D. A. (31 de 12 de 2006). Obtenido de  
[http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gcueto\\_311206.pdf](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gcueto_311206.pdf)
- Henry. (1980). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Huilca Alvarez, S. D. (30 de Julio de 2010). Obtenido de  
[http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- Knight. (2007). Obtenido de  
[http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)
- Luhman. (1996). Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/bolivia/cides/albarra.pdf>
- Maria del Coral. (22 de Abril de 2012). Obtenido de  
<https://gerenciaestrategicaumb.wikispaces.com/file/view/COMOELEGIRESTRATEGIAS.pdf>
- McConkey. (1988). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Miguel Recio. (18 de 12 de 2005). [ww.minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe). Obtenido de [ww.minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe):  
<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/tools/18MATRIZDERI ESGOS1.xls>
- Mir. (1999). Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/bolivia/cides/albarra.pdf>
- Pando, M. M. (31 de 12 de 2006). Obtenido de  
[http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gcueto\\_311206.pdf](http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/gcueto_311206.pdf)
- Porter. (1998). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Riesgo y estrategia Empresarial. (03 de Agosto de 2012). Obtenido de  
[https://riesgoyestrategia.wordpress.com/gestion\\_integral\\_riesgo/](https://riesgoyestrategia.wordpress.com/gestion_integral_riesgo/)
- Rodrigo Estupiñan Gaitan. (2006). Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=xuMbrVhu02oC&oi=fnd&pg=PR11&dq](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=xuMbrVhu02oC&oi=fnd&pg=PR11&dq)

=coso+erm+libro&ots=0yv5yAJ188&sig=Vme\_jJrbi2bwlz-  
actrYhPnLT8o#v=onepage&q=coso%20erm%20libro&f=false

Stevenson. (1976). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Strikland, T. y. (1998). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Talanc3n, H. P. (2007). cneip.org. Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Technologies, L. (23 de Enero de 2013). Obtenido de <http://www.luxortec.com/blog/planificacion-y-gestion-estrategica-del-riesgo-empresarial/>

Vanesa, Y. (26 de Julio de 2011). Obtenido de <http://elriesgoempresarial.blogspot.com/2011/07/clasificacion-de-los-riesgos.html>

Vanesa, Y. (26 de Julio de 2011). Obtenido de <http://elriesgoempresarial.blogspot.com/>

Vico, D. A. (2007). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)

Weston, F. (2007). Obtenido de [http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n\\_de\\_riesgo\\_empresarial](http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_de_riesgo_empresarial)

Wilhelm. (1992). Obtenido de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)