DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

TEMA: ESTUDIO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE AFECTAN A LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

AUTOR: GUTIERREZ REYES JUAN CARLOS

DIRECTOR: TIPAN TAPIA LUIS ALFREDO

SANGOLQUÍ

2016

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **"ESTUDIO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE AFECTAN A LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD"**, realizado por el señor **JUAN CARLOS GUTIÉRREZ REYES** ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **JUAN CARLOS GUTIÉRREZ REYES** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de Enero del 2016.

MSC. LUIS ALFREDO TIPAN TAPIA
DIRECTOR

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo **JUAN CARLOS GUTIÉRREZ REYES** con cédula de identidad N° 1718598384 declaro que este trabajo de titulación **"ESTUDIO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE AFECTAN A LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD"**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 31 de Enero del 2016.

Juan Carlos Gutiérrez Reyes

CC: 1718598384

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, **JUAN CARLOS GUTIÉRREZ REYES** , autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **"ESTUDIO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE AFECTAN A LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD"** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 31 de Enero del 2016.

Juan Carlos Gutiérrez Reyes

CC: 1718598384

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico esta tesis a Dios por cada bendición y a mis padres quienes con paciencia me han guiado, se han esforzado y sacrificado para impulsarme a cumplir cada meta propuesta y siempre han estado ahí apoyándome en todo, por eso y mucho más, gracias.

Juan Carlos

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi vida durante esta trayectoria estudiantil, por bendecirme y por la sabiduría para salir victorioso en cada batalla, por no desampararme en buenos y malos momentos, por ser mi inspiración y mi motivación para cumplir mis sueños y los anhelos de mi corazón.

A mis padres que siempre estuvieron anhelando que sea un profesional, por su esfuerzo, por su sacrificio, apoyo, amor y confianza; viviré eternamente agradecido.

A mi tutor el Msc. Luis Tipan por la apertura, amistad, colaboración, dedicación y conocimientos impartidos durante el desarrollo de esta tesis.

A las personas muy especiales que confiaron en mí y en mis capacidades, Leslye Antonella y su familia, de corazón gracias por apoyarme, por ser parte de esta meta y de mi vida, por cada palabra de aliento y amor, no los defraudaré se los prometo, cuenten conmigo siempre.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD iii
AUTORIZACIÓN iv
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTO vi
ÍNDICE GENERAL vii
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE DE FIGURAS xii
RESUMEN xiii
ABSTRACT xiv
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 1
1.1. Breve reseña histórica y descripción del emprendimiento, las microempresas comerciales 1
1.2 Planteamiento del problema 3
1.3 Justificación e importancia 5
1.3.1. La importancia de la gestión de riesgos en la operatividad de las microempresas comerciales 6
1.4 Objetivos de la Investigación 7
1.4.1. Objetivo general 7
1.4.2. Objetivos específicos 7
1.5. Hipótesis 8
1.6. La gestión de riesgos 8
1.7. Evolución del enfoque de la gestión de riesgos 11
1.8. Fundamentación del sistema de administración de riesgos 14
1.9. Definiciones de sistema de administración de riesgos 16
1.10. Importancia del sistema de administración de riesgos 16
1.11. Modelo COSO ERM 18
1.12. Marco Conceptual 21
CAPITULO II 24
2. METODOLOGÍA 24

2.1 Metodología 24
2.2. Etapas a desarrollar 25
2.3. Método de valoración de riesgos 26
2.4. Método de valoración de controles 30
2.5. Matriz de riesgo 32
2.6. Instrumentos 35
CAPITULO III 41
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 41
3.1. Análisis del entorno externo de las MEC CH 41
3.1.1. Análisis del macro entorno 42
3.1.2. Análisis del micro entorno 46
3.2. Análisis interno 50
3.2.1. Aspectos legales 50
3.2.2. Cultura organizacional 51
3.2.3. Aspectos organizacionales 51
3.2.4. Talento humano 52
3.2.5. Recursos tecnológicos 52
3.2.6. Análisis de los procesos internos 52
3.2.7. Análisis de aspectos financieros 53
3.3. Análisis FODA 53
3.3.1. Factores FODA 54
3.3.2. Matriz de evaluación de factores externos EFE 55
3.3.3. Matriz de evaluación de factores internos EFI 57
3.3.4. Matriz FODA ponderada 58
CAPÍTULO IV 61
4. DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN DEL RIESGO 61
4.1. Evaluación del sistema de administración de riesgos existente 61
4.1.1. Nivel de gestión de las microempresas comerciales 61
4.2. Inventario de riesgos 68
4.3. Valoración de riesgos 72
4.4. Valoración de controles 65
CAPITULO V 69
5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS 69

5.1. Lineamientos de la propuesta 69
5.2. Direccionamiento estratégico 69
5.2.1 Principios y valores 69
5.2.2 Misión 72
5.2.3 Visión 73
5.3. Estructura organizacional 74
5.3.1. Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas, administrativas y financieras. 75
5.3.2. Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas, administrativas y financieras 87
5.4 Definición de objetivos 88
5.5 Planteamiento de estrategias 89
5.6 Metodología para la implementación de los cambios propuestos 90
5.6.1. Planes operativos 65
5.6.1.1. Implementación del sistema contable de la microempresa 111
5.6.1.2. Parámetros para la gestión financiera 113
a. Cuentas por cobrar 115
b. Cuentas y documentos por pagar 116
c. Inventario 116
5.6.1.3. Canales de comunicación 117
5.6.1.4. Capacitación 118
5.6.2. Estructuración de equipos de trabajo 121
5.7. Monitoreo 122
5.8. Impacto del sistema de gestión integral de riesgos 124
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 127
6.1. Conclusiones 127
6.2 Recomendaciones 128
BIBLIOGRAFÍA 130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de inventario de riesgos 30
Tabla 2. Escala De Valoración De Las Dimensiones Del Riesgo 30
Tabla 3. Valoración De La Probabilidad De Ocurrencia Del Riesgo 31
Tabla 4 Valoración Del Impacto Del Riesgo 31
Tabla 5 Matriz De Riesgos (Probabilidad X Impacto) 32
Tabla 6 Matriz De Caracterización De Los Riesgos 33
Tabla 7. Evaluar Controles O Acciones 34
Tabla 8. Formato Del Mapa De Riesgos 35
Tabla 9 Cuestionario para identificar los riesgos empresariales 39
Tabla 10 % de Inflación nov 2014- nov 2015 43
Tabla 11 Tasas de interés dic 2014 – dic 2015 44
Tabla 12 Matriz de balance situacional 54
Tabla 13 Cuantificación de la matriz de factores externos (EFE) 56
Tabla 14 Cuantificación de la matriz de factores internos (EFI) 57
Tabla 15 FODA Ponderado 58
Tabla 16 FODA ponderado con Jerarquización del FODA 59
Tabla 17 Resumen FODA ponderada 60
Tabla 18 Resultado de encuestas a microempresarios comerciales 61
Tabla 19 Nivel de Gestión administrativa por Dimensiones 63
Tabla 20 Escala de valoración de las dimensiones del riesgo 65
Tabla 21 Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo 66
Tabla 22 Valoración del impacto del riesgo 66
Tabla 23 Matriz de riesgos (probabilidad x impacto) 67
Tabla 24 Evaluación de controles 67
Tabla 25 Inventario de riesgos presentes en los microemprendimientos 70
Tabla 26 Valoración de los riesgos 73
Tabla 27 Resultados de los riesgos presentes en microemprendimientos 65
Tabla 28 Composición de los riesgos presentes en micro emprendimientos ... 66
Tabla 29 Medición del riesgo residual 67
Tabla 30 Resumen de riesgo residual 68

Tabla 31 Matriz axiológica de valores– microempresas comerciales..... 70
Tabla 32 Matriz axiológica de principios – microempresas comerciales 71
Tabla 33 Cuestionario para definir la misión de microempresas comerciales.. 72
Tabla 34 Cuestionario para definir la visión de microempresas comerciales ... 73
Tabla 35 Matriz de acopio de información de proveedores..... 79
Tabla 36 Matriz de Perfil Competitivo de Proveedores 79
Tabla 37 Matriz de perfiles de estrategias..... 89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso integral para la gestión de riesgo. 15
Figura 2 Componentes del modelo COSO II o E.R.M. 20
Figura 3 Entorno de la empresa 26
Figura 4 Perspectiva de análisis interno del sector de microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito 28
Figura 5 Estructura del entorno externo e interno 41
Figura 6 Modelo competitivo de Porter 47
Figura 7 Nivel de Gestión administrativa por Dimensiones 64
Figura 8 Composición de los riesgos presentes en micro emprendimientos.... 66
Figura 9 Misión 73
Figura 10 Visión 74
Figura 11 Mapa de procesos organizacional 75
Figura 12 Cadena de valor del proceso de la gestión estratégica 76
Figura 13 Cadena de valor del proceso de la gestión administrativa 77
Figura 14 Cadena de valor del proceso de gestión de comercialización..... 78
Figura 15 Cadena de valor del proceso de gestión de recursos TIC..... 82
Figura 16 Cadena de valor del proceso de gestión del talento humano..... 83
Figura 17 Cadena de valor del proceso de gestión financiera 84
Figura 18 Proceso contable de microempresas comerciales 86
Figura 19 Mapa estratégico 109
Figura 20 Sistema financiero contable integrado 111
Figura 21 Diagrama del flujo de efectivo 115

RESUMEN

Todo negocio o empresa se encuentra expuesto a diferentes tipos de riesgos, y no toda empresa en el país tiene estructurado un sistema para gestionar los mismos; las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito no escapan a esta situación, por lo que la probabilidad de afectación por la ocurrencia de eventos imprevistos es muy significativa. La presente investigación consta de cinco capítulos, en el primero se establecen las generalidades de la investigación, que comprende la problemática, su alcance y un marco teórico en el cual se fundamenta la investigación; en el segundo capítulo se describe la metodología a aplicarse en el estudio de campo; En el tercer capítulo se desarrolla el diagnóstico situacional del sector en estudio, donde se identifican las falencias de la empresa y factores potenciales de riesgos. En el cuarto capítulo cuarto se realiza un inventario y valoración de los riesgos detectados, y en el quinto capítulo se desarrolla la propuesta del sistema de administración de riesgos a aplicarse en las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, sugerencias que le permitirá a las empresas identificar, registrar, medir, monitorear y manejar los riesgos. Finalmente se exponen los resultados y recomendaciones más importantes obtenidas luego de la investigación.

Palabras claves:

- **RIESGOS OPERATIVOS**
- **MICROEMPRESAS COMERCIALES**
- **GESTIÓN DE RIESGOS**
- **COMPETITIVIDAD.**

ABSTRACT

Every business or company is exposed to various types of risks, not every company in the country has structured a system to manage them; the small commercial enterprises of Quito's historic center don't escape this situation, so that the likelihood of involvement by the occurrence of unanticipated events is very significant. This research consists of five chapters, the first an overview of the research, comprising the problem, its scope and a theoretical framework in which the research is based are set; in the second chapter the methodology to be applied in the field study described; In the third chapter the situational analysis of the sector under study, where the weaknesses of the company and potential risk factors are identified develops. In the fourth chapter room inventory and assessment of the identified risks is performed, and in the fifth chapter the proposed risk management system is developed for application in small commercial enterprises the historic center of Quito, suggestions that will allow companies to identify, record, measure, monitor and manage risks. Finally the most important results and recommendations obtained after the investigation are set.

Keywords:

- **OPERATIONAL RISKS**
- **COMMERCIAL ENTERPRISES**
- **RISK MANAGEMENT**
- **COMPETITIVENESS.**

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Breve reseña histórica y descripción del emprendimiento, las microempresas comerciales

El emprendimiento es un término muy empleado a nivel global. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente durante la historia de la humanidad, pues forma parte de ella, durante los últimos años, éste calificativo se ha tornado muy importante, ante la necesidad de solventar las permanentes y crecientes situaciones económicas. La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y está relacionada con la capacidad de una persona para alcanzar una meta u objetivo, aunque sea más utilizada para referirse a aquella persona, empresa o proyecto que se inicia.

El rol de las microempresas en el mundo de los negocios es fundamental ya que ello permite el desarrollo de varios sectores productivos en el país, especialmente a nivel familiar. La gestión y la toma de decisiones en una microempresa deben dirigir su atención hacia la forma de administrar las diferentes actividades, ya que en la mayoría de microempresas equivale a gestionar factores inadecuados.

De acuerdo a un estudio realizado por el Instituto de la Ciudad (2012), el Centro Histórico de Quito está integrado por un espacio urbano de 376 hectáreas, con una población aproximada de 40.000 habitantes, y con una estructura vial. Debido a la importancia del centro de la ciudad, como referente de identidad para Ecuador, sus características históricas, culturales y geográficas. El énfasis no sólo se ha dado en el patrimonio arquitectónico de sus edificaciones, sino también a los establecimientos y servicios tradicionales artesanales y de comercio popular (Instituto de la Ciudad, 2012).

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ha hecho una intervención en el Centro Histórico debido a que la parte comercial hoy es representativa y que justamente ello ha sido una causa y consecuencia de su período de deterioro y abandono estético, factor que ahuyentó el turismo de esta zona.

Para incentivar y atraer las visitas a este espacio histórico, se establecieron políticas y acciones por parte del Municipio y por particulares. Se han concentrado esfuerzos en la infraestructura turística, renovación de espacios e intervención en museos, comercio popular, rehabilitación inmobiliaria (MDMQ, 2006).

Por otra parte, la Empresa de Desarrollo del centro Histórico apoya al municipio metropolitano en temas de congestión e insalubridad para recuperar el espacio público a través de la reorganización de las ventas callejeras. Es decir que se ha dado prioridad al tema de la planificación urbana al haber incorporado dentro de sus postulados la temática de los centros históricos y la del análisis del problema nacional que consideran el respeto a las identidades étnico-culturales (FLACSO, 2014)

De acuerdo a la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, al momento existen los centros comerciales populares, que entraron en operación en el año 2003, son los siguientes: Centro comercial El Tejar, Centro comercial Ipiales Mires, Centro comercial La Merced, Centro comercial Granada, Centro comercial Montufar, Centro comercial Hermano Miguel (EDCQ, 2015)

Los comerciantes informales han sido reubicados de espacios fijos para evitar la actividad ambulante, además con el fin de consolidar la seguridad ciudadana y de los turistas que acuden de visita el Centro Histórico para prevenir la delincuencia, en el casco colonial (Policia Nacional del Ecuador , 2014).

Se han realizado otros programas a favor del emprendimieto beneficiando los tipos de negocios e iniciativas empresariales suscritos al Programa liderado

en conjunto con la Alcaldía de Quito y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Distrito Municipio de Quito, 2015).

Esta iniciativa se ha dado prioridad en la formación empresarial, mejora de la imagen comercial, asistencia técnica y dotación de equipo asi como en la mejora de la gestión y promoción de sus negocios en este sector de la capital ecuatoriana. Se han beneficiado locales de bebidas y comidas, tiendas de materiales de confección artesanal y tiendas de mercancías varias con capacitaciones técnicas impartidas por consultores nacionales e internacionales, en temas de marketing, negocios, manejo de alimentos, comercialización de productos (PND , 2015).

Frente a las empresas con personería jurídica, las Pymes con personería natural poseen una serie desventajas y ventajas competitivas. La flexibilidad por ejemplo es un aspecto positivo debido al número reducido de empleados, menor cantidad de normas y procedimientos, o la manera en la que se divide del trabajo. En cambio, entre sus desventajas está el crecimiento sostenido, lo que la dificultad de tener un crecimiento sostenido, lo que de cierta manera no le permite competir en el mercado (Fernàndez & Nieto, 2001).

1.2 Planteamiento del problema

De acuerdo a estudios realizados por USAID Ecuador, las proyecciones de la población en conjunto de microempresarios indican un total de 646,084 microempresarios en Ecuador en áreas urbanas (definidas en este caso como pueblos de 2,000 o más habitantes). Estos microempresarios operan un total de 684,850 empresas distintas.

En el Centro Histórico de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto de la Ciudad (2012), existe una variedad de tipos de empresas establecidas en el CHQ, desde micro hasta las grandes empresas. De acuerdo al informe se reveló que en la categoría de las primeras se concentra el 96,6% de los establecimientos, el 41,7% del empleo del CHQ y la principal actividad

económica es el comercio al por mayor y menor (61,7%). Mientras que, las grandes se representan tan solo en el 0,02% de los establecimientos, su mayor actividad es de administración pública y defensa, y emplean al 36,3% de las personas.

En relación a los ingresos percibidos por las empresas situadas en el Centro Histórico de Quito se estableció que las grandes firmas son las que generan y perciben grandes ingresos de alrededor 37,8% del total; luego siguen las microempresas que concentran el 33,4%. Las microempresas son las que más pagan impuestos con respecto al total del 57,1%, lo cual de acuerdo al último Censo Económico en el 2010. A este tipo de emprendimientos se han sumado la reorganización de centros comerciales populares en el proceso (MIDUVI, 2013).

En el contexto quiteño que es motivo de este análisis conviene no solo conocer como constituir una empresa, su significado, sino también cuáles son las características de su entorno tanto interno como externo particularmente en el Centro Histórico de Quito, para luego proponer las posibles causas de porqué muchas de ellas corren el riesgo de no ser competitivas y en ese sentido también exaltar la importancia del sistema de administración de riesgo para el cumplimiento de sus objetivos.

El medio en el cual las empresas realizan sus operaciones del Centro Histórico de Quito es muy competitivo, dinámico y global, por lo que en razón de ello ninguna empresa se encuentra libre de exponerse a eventos, amenazas, actos u omisiones (riesgos), que en algún momento pueda incidir el alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la administración.

Las empresas que se ubican en los segmentos de Medianas y Pequeñas empresas (MYPES) para poder ser más competitivas, están obligadas a mejorar sus niveles de producción, contar con procesos productivos claros, debiendo optimizar los mismos en un proceso de mejora continua. El caso de las pequeñas empresas comerciales motivo del tema de estudio, y tomando en cuenta

observaciones previas, se desprende la idea de que muchas microempresas aún mantienen sistemas de control informales lo cual las hace menos competitivas frente a empresas más grandes.

1.3 Justificación e importancia

El significativo incremento de la diversidad y complejidad de los riesgos empresariales requiere adoptar un enfoque formal y coordinado para su identificación, control y gestión (Price Waterhouse Coopers, 2008). Entonces de no ser así la administración, en este caso de empresas pequeñas, no dispondría de herramientas para la toma de mejores decisiones y promover eficiencia en sus operaciones.

Las microempresas se desenvuelven en entornos variables y dinámicos donde se observan determinados factores que inciden para que todas las organizaciones operen en un ámbito con la presencia de riesgos permanentes, por lo que en razón de ello se necesite contar con herramientas y planes de contingencia para desarrollar estrategias para manejar y mitigar el riesgo.

Con la estructuración de un sistema de administración de riesgos que se adapte a las microempresas del centro CH de Quito, se dispondrá de una herramienta para proveer una seguridad aceptable que permita alcanzar los objetivos empresariales propuestos, identificando y administrando los riesgos, lo cual permitirá aumentar las respuestas, y de esta manera alinear la estrategia con el perfil de riesgo adoptado.

La razón de realizar este estudio es la limitada investigación respecto al tema, y la posibilidad de plantear una propuesta de un sistema integral de gestión de riesgos, con la idea que contribuirá al mejoramiento de la gestión integral; además el presente tema de investigación tiene una trascendencia considerable, pues los resultados que se generará contribuirán a minimizar los riesgos que afectan a las empresas en estudio, generando un incremento en su competitividad.

El tema propuesto se relaciona con principios de Auditoría Interna ya que se trata de investigar y valorar el sistema de gestión del riesgo, la eficiencia con que los miembros de pequeñas empresas de un sector productivo ubicados en una área geográfica de la ciudad de Quito, están realizando funciones y ejecutando actividades acorde a los objetivos comerciales de este tipo de negocios.

1.3.1. La importancia de la gestión de riesgos en la operatividad de las microempresas comerciales

Las microempresas comerciales constituyen una parte importante del sector empresarial nacional e internacional, lo cual implica generación de empleo y desarrollo, entendiéndose que lo ejecutan un gran número de unidades económicas y personal dependiente. Sin embargo las actividades comerciales que desarrollan las microempresas se encuentran sometidas a diferentes riesgos, tanto más si se enfrentan a la competencia de grandes empresas.

Si estos riesgos no son adecuadamente manejados, puede afectar no solamente a su crecimiento, sino que pueden incidir en su permanencia en el mercado. Estos riesgos pueden ocasionarse debido a problemas con tecnologías, disponibilidad limitada de recursos financieros o deficiencia en manejo de los recursos internos (Zulima, 2010).

Conforme a lo antes expuesto y debido a la importancia que tienen las microempresas comerciales dentro del contexto socioeconómico del país, existe un considerable interés por investigar la situación de estos negocios y la necesidad de identificar los riesgos, medirlos, evaluarlos y dar soluciones (Pérez, Mayo, 2004, págs. 37-54).

Por su parte, Rojas (2010) señala que los problemas identificados en las microempresas es algo que actualmente ocurre con efectos negativos como consecuencia de los riesgos identificados (Rojas, 2010); sin embargo, el tema

de riesgos a los que están expuestas las microempresas, no han sido suficientemente tratados.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

- Estructurar un sistema integral de administración de riesgos operativos, para mejorar la competitividad de las microempresas comerciales del centro histórico de la ciudad de Quito

1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer los antecedentes del sector de microempresas comerciales del centro histórico de la ciudad de Quito y la problemática que justifica la investigación.

- Analizar el sustento teórico en que se fundamenta la investigación y la propuesta.

- Diagnosticar la situación actual del sector de estudio y las características del sistema de gestión de riesgos vigente.

- Diseñar un sistema general para la administración integral del riesgo en el sector de microempresas comerciales del centro histórico de Quito.

- Dar a conocer los resultados relevantes obtenidos.

1.5. Hipótesis

Hipótesis general

- La estructura de un sistema integral de administración de riesgos operativos, permitiría mejorar la competitividad de las microempresas comerciales del Centro histórico de la ciudad de Quito

Hipótesis específicas

- Con las bases teóricas relacionadas con el sistema integral de administración de riesgos se puede delimitar las bases para el diseño del sistema de administración de riesgo.

- Con el diagnóstico de la situación de la empresa y del riesgo, se logrará proponer el sistema de administración de riesgos.

- Con la propuesta del sistema de administración de riesgos se mejorará la rentabilidad de la empresa.

- Mediante la matriz de riesgo se puede prevenir y detectar los riesgos que están presentes en las empresas del Centro Histórico.

- Con las conclusiones y recomendaciones se tendrá un enfoque claro y posibles soluciones de la problemática.

1.6. La gestión de riesgos

De acuerdo a Ayala Carcedo (2000) se denomina riesgo al: “daño o pérdida irreparable en consecuencia de una acción de peligro sobre un bien a preservar sea la vida humana, los bienes económicos o ecológicos”. (Ayala-Carcedo, 2000, pág. 65). El riesgo puede medirse en términos cuantitativos o caracterizarse en términos cualitativos (alto, medio, alto).

El riesgo es la posibilidad de que exista una variación en los resultados esperados, es decir, es cualquier desviación de lo que se esperaba que ocurriera bajo ciertas premisas, por lo que se puede afirmar que el riesgo es un resultado incierto que proviene de una acción o tarea (Alonso, Hurtado, & Valencia, 2008, pág.19). Ello conlleva a admitir que ante cualquier decisión se debe tener presente que, cualquier operación o toma de decisiones lleva implícito un riesgo, lo cual hace suponer que las microempresas están expuestas a un gran tipo de riesgos por la equivocada forma de tomar decisiones por parte de sus propietarios.

Los riesgos se generan por fuentes o factores internos o externos, que originan amenazas de pérdidas o impedimentos para alcanzar los objetivos. Considerando que el riesgo debe prevenirse, se requiere aplicar de manera sistemática políticas y procedimientos orientados a la gestión de riesgos. En ese sentido, este conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas que la empresa pueda asumir, disminuye los riesgos derivados del trabajo.

Las empresas están expuestas a diversos tipos de riesgos, los mismos que pueden ser: Riesgos del entorno, del proceso de operaciones, de dirección, tecnológicos, de integridad, financieros, de información estratégica, de información financiera.

Los factores que dan origen a los riesgos empresariales (Cortez, 2007, pág. 775) son:

- Personal sin experiencia.
- Procesos ineficientes, contabilidad errónea o inapropiada.
- Estructura organizacional deficiente o inexistente.
- Falta de procedimientos.
- Cultura organizacional.
- Personal sin capacitación.
- Conformación de organizamos sindicales

- Estructura financiera débil, nivel de endeudamiento alto o calidad de deuda inapropiada, falta de liquidez, entre otros.
- Costos excesivos y/o ingresos deficientes.
- Fraude o robo.
- Decisiones erróneas de la gerencia.
- Desprestigio de imagen

Como factores externos se consideran a:

- Las políticas y leyes vigentes en el país.
- Factores económicos como inflación, tasas de interés, crecimiento económico, tasas de desempleo, entre otros.
- Factores sociales como migración, preferencia por artículos extranjeros, etc.
- La competencia, productos sustitutos, baja de precios, publicidad.

Por su parte Juan Rubio (2004) en su obra: Métodos de evaluación de riesgos laborales, señala que “la evaluación de riesgos es el siguiente paso a su identificación y definición. Se trata de evaluar la gravedad del riesgo con el fin de priorizar unos riesgos sobre otros y tomar medidas adecuadas para cada uno“ (Rubio, 2004, pág. 19)

De acuerdo a J Cortez (2007) *Gestión del riesgo* es el proceso de planificar, organizar, dirigir los recursos y actividades de la empresa o de una división o departamento de la misma, para minimizar los efectos adversos de los eventos de siniestro al menor coste posible” (Cortez, 2007, pág. 775).

Para la evaluación de los riesgos laborales Ruiz-Frutos propone agrupar los factores de riesgo a partir de su origen para facilitar la acción preventiva:

a) Estructurales
b) Ambientales, o higiénicos,
c) Ergonómicos, y
d) Organizativos, (Ruíz-Frutos, 2007)

1.7. Evolución del enfoque de la gestión de riesgos

El riesgo dentro de cada actividad, puede aumentar en mayor o menor grado y las empresas desean identificar, prevenir y minimizar sus efectos. Dado que destacan la importancia de aumentar el conocimiento de los mismos, de una mayor profundización en cómo y dónde se originan. De un análisis de los efectos que puede acontecer, de la gravedad o severidad de sus consecuencias, de la influencia de cada componente del riesgo y del control sobre éstos (Cabezas & Torra, 2014, pág. 45).

Con los sistemas de control, las organizaciones pueden disminuir los riesgos y a su vez mitigarlos mediante los mismos controles, con planes para salvaguardar los recursos organizacionales, verificando la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones, de esta manera la empresa puede asegurar el cumplimiento de objetivos con la aplicación de políticas.

La globalización determinó que las empresas necesiten aplicar controles y estrategias eficientes que ayuden a su buen funcionamiento, ante esta necesidad el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en 1962 publicó el informe COSO, que definió un nuevo marco de control interno para ayudar a las organizaciones en general, a desempeñarse con eficiencia, eficacia, economía, e indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

El Enterprise Risk Management (ERM) y sus aplicaciones técnicas o informe COSO II. Con este Control Interno se fortalece la gestión integral de riesgo.Las normas vigentes actualmente para la gestión del riesgo son:

a. Norma COBIT

COBIT (Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas, en inglés Control Objectives for Information and Related Technology), es un modelo para el control de los sistemas de información y

tecnología, orientado a todos los sectores de una organización; un modelo de evaluación y monitoreo que enfatiza en el control de negocios y la seguridad IT y que abarca controles específicos de IT desde una perspectiva de negocios. Ante esto la empresa tiene requerimientos de información:

- Efectividad: información relevante , consistente y utilizable
- Eficiencia: empleo óptimo de los recursos.
- Confidencialidad: protección de la información importante contra divulgación no autorizada
- Integridad: información exacta de acuerdo con las expectativas de la organización.
- Disponibilidad: accesibilidad a la información y protección de los recursos y sus capacidades.
- Cumplimiento: leyes, regulaciones y compromisos contractuales.
- Confiabilidad: para la toma de decisiones adecuadas y el cumplimiento normativo (Arce Sandi, 2014, pág. 1).

b. Norma UNE-ISO 31000

La norma UNE-ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices, es un estándar general, no certificable, que provee parámetros sobre la gestión del riesgo, aplicable a cualquier empresa; fue desarrollado por ISO en colaboración con IEC (Comisión Electrotécnica Internacional). No establece directrices específicas para el tratamiento de cierto tipo de riesgos sino orientación para implantar un sistema de gestión de riesgos, efectivo, transparente, sistemático y creíble.

La norma está estructura en tres elementos claves:

- Principios de la gestión de riesgos.
- Marco de trabajo para la gestión de riesgos.
- Proceso de gestión de riesgos, que está estructurado en tres etapas: establecimiento del contexto, valoración de riesgos y tratamiento de los mismos; es fundamental definir el entorno en el que la organización opera

y busca alcanzar sus objetivos, para poder gestionar, identificar, analizar, valorar y tratar los riesgos que podrían generarse (Organización Isotools, 2013, pág. 2).

c. COSO

En Septiembre de 2004, COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publicó Enterprise Risk Management (ERM), comprende el conjunto de acciones destinadas a identificar eventos que puedan afectar la organización (riesgos) para entregar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos y procurar que éstos estén dentro del nivel aceptado; el sistema de control interno basado en COSO ERM tiene ocho componentes:

- Entorno interno, que comprende valores éticos, competencia y desarrollo del personal, estilo de la gerencia y cómo ésta asigna responsabilidad y autoridad.
- Fijación de objetivos, para en base a éstos identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar su logro.
- Identificación de eventos, identificar puntualmente eventos que pueden afectar el logro de los objetivos.
- Evaluación de riesgos, para cuantificar el impacto de los eventos en el logro de los objetivos.
- Respuesta al riesgo, diseñar e implementar acciones a desarrollar ante la ocurrencia de un evento que afecte a la organización.
- Actividades de control, políticas y procedimientos para que las respuestas se ejecuten adecuadamente.
- Información y comunicación para identificar, apreciar y responder a los riesgos, a mejor comunicación, más eficazmente se desarrolla el monitoreo y supervisión.
- Monitoreo, asegura que ERM se aplique adecuadamente y en toda la organización.

d. MAGERIT, Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de Tecnologías de Información

MAGERIT es una metodología de análisis y gestión de riesgos de los sistemas de información de las administraciones públicas, emitida en el año 1997 por el Consejo Superior de Administración Electrónica; y recoge las recomendaciones de las directivas de la Unión Europea en materia de seguridad de sistemas de información. (Portal de Administración Electrónica, 2013, pág. 2)

Esta metodología presenta un objetivo definido en el estudio de los riesgos que afectan los sistemas de información y el entorno de ellos haciendo unas recomendaciones de las medidas apropiadas que deberían adoptarse para conocer, prevenir, evaluar y controlar los riesgos investigados.

1.8. Fundamentación del sistema de administración de riesgos

La organización debe incluir dentro de su visión conjunta con el riesgo para que de esta manera se pueda tener una mayor eficiencia y eficacia. Eso se puede hacer (Doryan, 2011, pág. 131).

“El proceso integral a observar, para la gestión del riesgo institucional comprende un ciclo continuo compuesto por seis elementos que son: identificación, medición, mitigación, control, monitoreo y divulgación” (Perdono, 2011, pág. 104)

Figura 1 Proceso integral para la gestión de riesgo.

Fuente: Perdomo, 2011, pág. 104.

De acuerdo a Perdomo (2011), existe un proceso integral para la gestión del riesgo que incluye ciertos puntos como la identificación, mediación, mitigación, control, monitoreo, divulgación aplicado a la entidad.

- Identificación: Consiste en la identificación de los riesgos internos y externos, estas actividades con cada uno de los procesos dentro del mapa de la organización.
- Medición: Los riesgos identificados se miden mediante la probabilidad de ocurrencia y su impacto; los riesgos son evaluados con bases residuales y bases inherentes.
- Mitigación: Mediante la mitigación es posible evitar, aceptar, reducir, o compartir, o alinear el riesgo dentro la institución.
- Control: El control permite evaluar la eficiencia frente al costo y la fluidez de los procesos.

- Monitoreo: Actividad que se lleva a cabo a través de la verificación, evaluación y administración del sistema y que debe tener una retroalimentación para luego hacer ajustes al sistema y hacerlo efectivo con los propósitos del mismo.
- Divulgación: Como consecuencia de un adecuado registro de los eventos, esta etapa permite comunicar en forma los niveles los riesgos identificados, la evaluación de los mismos, los controles y los propósitos sin que afecten a la operatividad de la entidad.

1.9. Definiciones de sistema de administración de riesgos

Las empresas actúan en entornos abiertos, considerando factores como tecnología, políticas, leyes, cultura, normas, estructuras, mercados y competencia para luego determinar el nivel de dificultad así como la posibilidad con que ocurran los eventos. *"*La administración del riesgo no es un fin en sí mismo sino un medio importante, asociado a la dirección en la medida que provee información de los riesgos más significativos, la forma como están siendo administrados, y cómo minimizarlos*"* (Gordon, 2010, pág. 29).

Ninguna entidad opera en un ámbito libre de riesgos y la Administración del Riesgo (ERM) por lo tanto se deben detectar los riesgos a los que están expuestas las organizaciones, y luego establecer los recursos y las herramientas para tomar decisiones, reduciendo los riesgos que existen; gestionarlos eficazmente; identificarlos oportunamente; asignar recursos para la gestión del riesgo; tener una base adecuada para tomar las decisiones; prever los posibles impactos; con esto la empresa tiene una comunicación efectiva con sus clientes a la vez que puede cumplir sus objetivos.

1.10. Importancia del sistema de administración de riesgos

Los procesos de modernización y globalización han generado el aumento del riesgo, ante esta coyuntura, al interior de las organizaciones se genera la necesidad de contar con herramientas de control interno y planes de

contingencia para ser eficaces, competitivos y responder a las nuevas exigencias.

Toda entidad enfrenta la incertidumbre, el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre la entidad está dispuesta a aceptar en su esfuerzo por aumentar el valor para sus grupos de interés; considerando que la incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor.

La incertidumbre es generada por los factores externos a la empresa, ya que muchas veces existe la imposibilidad de determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y sus impactos correspondientes.

Detectar oportunamente aquellos factores internos o externos que pueden afectar a las compañías, revela una visión preventiva que permitirá capitalizarse en beneficio de éstas, buscando estabilidad, crecimiento y permanencia en el tiempo. Sobre la base de esta premisa los riesgos que se presentan en una empresa son amplios, dependen de diversos aspectos como el producto, el ambiente regulatorio, la tecnología. Los riesgos no se presentan de forma aislada son el resultado de una serie de eventos interrelacionados alrededor de aspectos críticos para la empresa.

En el Ecuador las empresas en su mayoría no gestionan un sistema de riesgos para preverlos; al no contar con un sistema de administración de riesgos que le permita actuar de manera eficaz se enfrentaría a una posible reducción de sus actividades o llegar a cambiar su curso de negocios, con lo que se vería afectada seriamente en su existencia, ya que no contaría con un plan de cambio de actividades. El sistema de administración de riesgos es un enfoque para manejar la incertidumbre a una amenaza a través de la evaluación del riesgo, desarrollando estrategias para manejarlo y mitigar el riesgo utilizando el sistema de administración de riesgos.

Algunas veces, el manejo de riesgos se centra en la contención del mismo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios,

accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales.

La importancia de la gestión de riesgos radica en reducir los riesgos relativos a un ámbito específico (medio ambiente, tecnología, seres humanos, organizaciones y la política entre otros) a un nivel aceptado por la sociedad; involucra todos los recursos disponibles (personas, staff, organización) (Cabezas & Torra, 2014, pág. 45). Es decir que se crea valor cuando una vez evaluados los recursos y sus beneficios se toman decisiones de la administración.

1.11. Modelo COSO ERM

A fines de Septiembre de 2004, COSO publicó el Enterprise Risk Management, que se conoce como COSO II o COSO ERM; que no sustituye el marco de control interno definido en el informe COSO, sino que lo incorpora como parte de él, se encuentra completamente alineado con COSO I.

El modelo COSO, propone como herramienta principal al control interno dentro de la empresa con el objeto de proporcionar seguridad, efectividad y eficiencia de las operaciones; con suficiencia y confiabilidad de la información financiera; y, de acuerdo a lo estipulado por las leyes y regulaciones aplicables para que estas se cumplan. Con un plan de la organización es posible establecer las políticas y procedimientos que debe considerar la empresa, protegiendo los recursos; evaluar la calidad y confiabilidad de la información orientada a optimizar las operaciones, y alcanzar los objetivos programados como parte de un sistema integrado.

Resumiendo conceptos de varios autores, se puede decir que en una empresa el Control Interno es un Sistema (SCI) que dispone de métodos y medidas de coordinación que actúan en forma integrada; tratando de alcanzar

ciertos objetivos establecidos por la empresa, con la finalidad de "·mantener un control de sus recursos, operaciones, dentro de un contexto de políticas y normativas, que permitan asegurar confiabilidad y exactitud de las operaciones registradas". (Estupiñan Gaitán, 2006, pàg. 25)

La premisa fundamental para establecer E.R.M. es que "toda entidad, tenga o no fines de lucro o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus grupos de interés; es decir a todas las personas, que estén interesados en el plan estratégico de la organización" (Weber, 2007, pàg.69).

Los grupos de interés son: gerentes y todos los grupos de empleados, clientes y consumidores; proveedores, gobiernos, acreedores, socios, accionistas y miembros de la comunidad que tienen interés en la organización; por lo que es necesario determinar sus intereses y como pueden ser afectados por los cambios en la orientación de la organización

El modelo COSO II o E.R.M., comprende ocho componentes interrelacionados, estos derivan de la forma como la dirección gestiona la organización y están integrados con el proceso directivo.

Este enfoque no sustituye al modelo COSO I, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las organizaciones mejorar sus prácticas de Control Interno y una mejor gestión de riesgo (Aumatell, 2012).

El modelo COSO II o E.R.M., comprende ocho componentes interrelacionados, estos derivan de la forma como la dirección gestiona la organización y están integrados con el proceso directivo. Los componentes son:

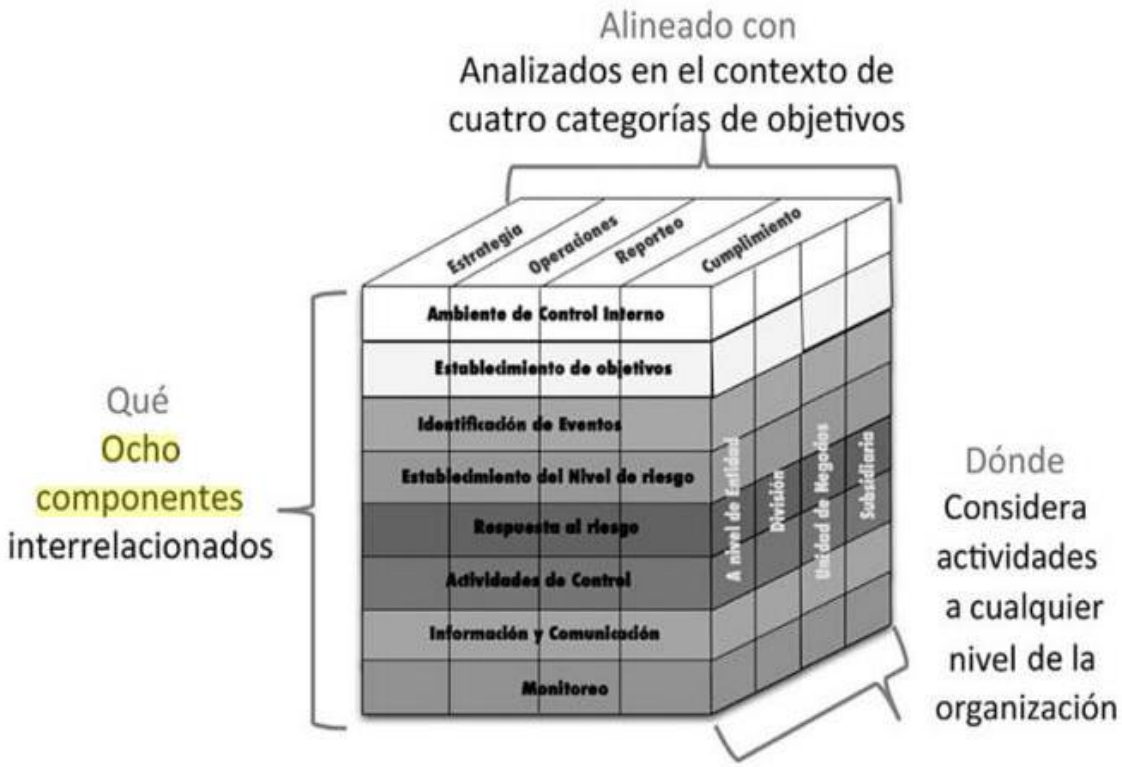


Figura 2 Componentes del modelo COSO II o E.R.M.

Fuente: (Lara, 2013, pág. 7)

El cuadro muestra el COSO II con los ocho componentes en la cara frontal del cubo. El componente de establecimientos de riesgos del COSO I fue sustituido con cuatro nuevos componentes. De acuerdo a Lara (2013), el modelo de COSO ERM está compuesto por los siguientes elementos:

1.- ambiente de control (manejo de entorno dirección y soporte);
2.- establecimiento de objetivos (administración del riesgo);
3.- identificación de eventos (administración del riesgo);
4.- establecimiento del nivel de riesgos (administración del riesgo);
5.- respuestas al riesgo (administración del riesgo);
6.- actividades de control (controles duros);
7.- información y comunicación (da estructura, dirección y soporte), y
8.- monitoreo (mejora continua, dirección y soporte). (Páginas7-8)

Los componentes de acuerdo a Walker Paul, en su publicación relacionada con ERM, herramientas y técnicas para una efectiva implementación, son:

1. **Ambiente de control interno,** que comprende: valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, la gerencia y la forma como ésta define responsabilidades.
2. **Fijación de objetivos,** en base a la misión y visión establecidas, la gerencia puede evaluar el cumplimiento de los objetivos a través de este paso.
3. **Identificación de eventos,** que consiste en identificar hechos eventuales que infieren en el logro de los objetivos organizacionales.
4. **Evaluación de riesgos,** que permite considerar acontecimientos eventuales que afectan el logro de los objetivos.
5. **Respuesta al riesgo,** consiste en el diseño y plan de implementación de las acciones ante cualquier circunstancia que afecta a la institución.
6. **Actividades de control,** políticas y procedimientos propuestas frente al riesgo.
7. **Información y comunicación,** la información para identificación y establecimiento de respuesta a riesgos.
8. **Monitoreo,** que puede ser realizado a través de actividades que asegura que ERM se aplique a todos los niveles en la organización (Walker, 2007).

1.12. Marco Conceptual

Análisis estratégico.- Con el análisis estratégico puede delimitar las estrategias porque hay un conocimiento del mercado externo como de los recursos internos y las capacidades competitivas de la empresa, de tal manera que los objetivos se alineen a las estrategias (Ayestaran & Sebastián, 2012, pàg.15).

Análisis externo.- En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en Macro entorno y Micro entorno, para ello se utilizará el análisis PEST y

las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter respectivamente. El macro ambiente es “este conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por lo cual en el análisis del macro ambiente, se empleará el modelo PEST” (Porter, 2003, pàgs. 26-27).

Análisis del macro entorno.- Según Kotler **“**El macro entorno está compuesto por fuerzas sociales que afectan el micro entorno y rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no tiene ningún tipo de control, que son fuerzas: políticas, económicas, sociales, legales. Estos son en conjunto fuerzas que interactúan e influyen en la dinámica de las organizaciones (Kotler, 2004, pàg.121-136).

Análisis del micro entorno.- Según Kotler **“**El micro entorno está compuesto por los agentes más cercanos a la empresa y que si esta controla capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores, y los grupos de interés)” (Kotler P. , Marketing, 2004, págs. 118-120).

Análisis interno.- El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, con implicaciones específicas de la misma, definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer (debilidades), como las competencias esenciales que el departamento puede nutrir y crear (fortalezas), para lo cual se analizará los recursos y capacidades competitivas del departamento (Certo & Peter, 1996).

Organización.- Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.”

Empresario.- Según Simón Andrade, autor del libro «Diccionario de Economía», el empresario es "aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo".

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

Las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito deben establecer una propuesta de un mejoramiento de gestión de riesgos para incrementar la competitividad; esta propuesta debe ser dinámica y permitir la actualización del nivel de riesgo, haciendo posible un sistema de control formal lo cual las hace menos competitivas frente a empresas más grandes.

2.1 Metodología

El presente trabajo de investigación, se realizará mediante un estudio descriptivo que permita realizar un análisis de las variables a investigar, también se realizará un estudio explicativo para determinar las causas que originan dificultades y así poder establecer claramente las soluciones que permitan definir un mejor desarrollo empresarial. Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se establecen los siguientes métodos de investigación:

Método Inductivo.- Este método se basa en la observación, por lo que se estudiarán los fenómenos, se harán preguntas, observando en el campo y con la visita a las empresas se registrará todo lo que pasa en el sector y el entorno en relación a riesgos operativos. Esto servirá para entender lo que está pasando y poder desarrollar los parámetros que permitan preverlos.

Método Deductivo.- Este método nos permitirá estudiar la información general, llegando a lo particular, de manera crítica y con la interrogante de dónde procede la información.

Método Experimental.- Al utilizar este método, se logrará obtener información veraz y confiable para tomar decisiones, ya que con este método se realizarán gráficos, tablas, y se establecerá las tendencias y percepciones respecto al tema de riesgos operativos de parte de las microempresas

involucradas para predecir cuáles serán las estrategias que debe considerar la propuesta.

Los tipos de estudio que se realizarán para este proyecto son los siguientes:

Estudio Exploratorio: En una primera fase aplicaremos el estudio exploratorio, con el objetivo de obtener y analizar información secundaria sobre el sector de las microempresas comerciales en Quito, y la situación, gestión de riesgos operativos.

Estudio Explicativo: Con este estudio explicaremos porqué hay la necesidad y tenemos la oportunidad de crear un Sistema de Administración de Riesgos, brindará información secundaria sobre el sector de las microempresas comerciales, y la ausencia de una propuesta para evaluación, medición y valoración de los riesgos operativos dentro de las empresas seleccionadas.

Estudio Descriptivo.- Con este estudio se pretende desarrollar una descripción de la situación operativa y riesgos actuales del sector de microempresas comerciales en el Centro Histórico de Quito, así como el conocimiento y actitudes de la población seleccionada respecto al tema.

Para realizar el estudio de los riesgos que afectan a las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito y la propuesta de mejoramiento para incrementar la competitividad, se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

2.2. Etapas a desarrollar

Las etapas para desarrollar esta investigación son las siguientes:

a. Identificación e inventario de eventos
b. Identificación de riesgos
c. Inventario de riesgos

d. Evaluación de los riesgos
e. Valoración del riesgo residual
f. Nivel de riesgo aceptado

2.3. Método de valoración de riesgos

a. Identificación e inventario de eventos

El ambiente general del sector de microempresas comerciales en el Centro Histórico de Quito, está constituido por un entorno externo y uno interno; en el ambiente externo se compone por un macro entorno que lo constituyen fuerzas que no pueden ser controladas ni influencias y un entorno específico, en el cual la empresa opera, y el ambiente interno se constituye por perspectivas.

Figura 3 Entorno de la empresa

Fuente: Steiner, Planeación Estratégica, 2011

Con estos antecedentes, el procedimiento de identificación de eventos comprende.

Análisis del macro entorno, aplicando el modelo PEST, por lo que ha comprendido el estudio de los factores políticos, legales, económicos, sociales, culturales y tecnológicos, enfocados al campo de operatividad del sector de microempresas comerciales en el Centro Histórico de Quito; los resultados relevantes se resumen y sistematizan en una matriz de inventario de eventos de factores externos.

El análisis del entorno específico, para el que se aplicó el modelo de Porter, comprendiendo el estudio de los clientes, proveedores, competidores, grupos de presión y gobierno, enfocados al entorno operativo del sector de microempresas comerciales en el Centro Histórico de Quito.; los resultados relevantes se resumen y sistematizan en una matriz de inventario de eventos de factores externos específicos.

Al momento existen los centros comerciales populares, que entraron en operación en el año 2003, son los siguientes: Centro comercial El Tejar, Centro comercial Ipiales Mires, Centro comercial La Merced, Centro comercial Granada, Centro comercial Montúfar, Centro comercial Hermano Miguel (Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, 2015).

Análisis interno del sector de micro empresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, que se ha desarrollado desde cuatro perspectivas:

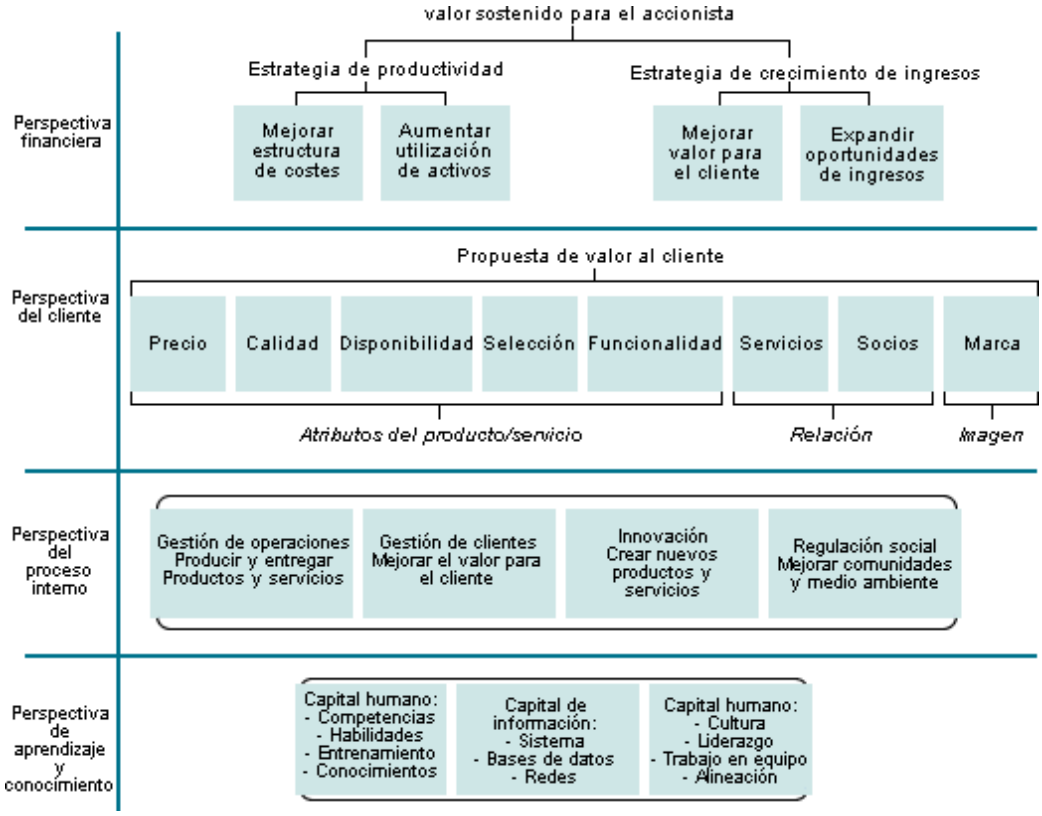


Figura 4 Perspectiva de análisis interno del sector de microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito

Fuente: Steiner, Planeación Estratégica, 2011

- Perspectiva financiera, las medidas financieras no deben ser las únicas, pero reflejan la eficiencia en la dirección de la empresa.
- Perspectiva del cliente, para saber cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo.
- Perspectiva de los procesos internos, para evaluar los procesos de las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito, y evidenciar falencias puntuales en ellos.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro.

Para cada una de las perspectivas se han diseñado diversas fichas de observación y/o cuestionarios:

- Para la perspectiva financiera, fichas de observación para identificar la rentabilidad y estructura financiera de la empresa.
- Perspectiva del cliente, ficha de observación para documentar quejas, testimonios favorables, tiempos de atención, tiempo de materialización de la venta / servicio; y cuestionario para caracterizar la opinión del cliente externo e interno.
- Perspectiva de los procesos internos, fichas y cuestionarios para evaluar los procesos de: administración, comercialización, logística interna y externa, gestión de clientes, gestión financiera, Couriers., y evidenciar falencias puntuales en ellos.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo mejora, en base a fichas y cuestionarios se evalúa direccionamiento estratégico y organización; gestión de talento humano, gestión de tecnología de información y gestión de infraestructura.

Los resultados relevantes se han resumido y sistematizado en una matriz de inventario de eventos de factores internos.

b. Inventario de riesgos

Para establecer el inventario de riesgos, se realizaron reuniones de trabajo en las que participaron el gerente representante de las microempresas; en éstas se consolidaron los resultados relevantes del inventario de eventos, y se listaron los riesgos que podrían afectar a la microempresas comerciales en el Centro Histórico de Quito.

Para identificar los riesgos, el equipo de trabajo utilizó un formato de matriz que se muestra a continuación:

Tabla 1.

Matriz de inventario de riesgos

No.	Clasificación	Nombre Del Riesgo	Descripción
1	De Entorno (interno y externo) Operativo Tecnológico Ocupacional Financiero		

Fuente: Estudio aplicado

2.4. Método de valoración de controles

Evaluación de los riesgos

Los riegos identificados fueron evaluados mediante cinco calificaciones de probabilidad e impacto:

Tabla 2.

Escala De Valoración De Las Dimensiones Del Riesgo

5	Muy alto: Relacionado con el color rojo.
4	Alto: Relacionado con el color fucsia.
3	Significativo: Relacionado con el color naranja.
2	Moderado: Relacionado con el color amarillo.
1	Bajo: Relacionado con el color verde.

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

Mediante la tabla de probabilidad, se cuantificó el riesgo en función de la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 3. Valoración De La Probabilidad De Ocurrencia Del Riesgo

	Clasificación		
	5	Casi Certeza	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias.
			Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento.
			Entre 81% y 100%
	4	Probable	El evento ocurrirá en casi cualquier circunstancia.
			Significativa probabilidad de ocurrencia.
			Entre 61% y 80%
	3	Posible	El evento ocurrirá en algún momento.
			Mediana probabilidad de ocurrencia.
			Entre 41% y 60%
	2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.
			Baja probabilidad de ocurrencia.
			Entre 21% y 40%
	1	Raro	El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales.
			Muy baja probabilidad de ocurrencia.
			Entre 0% y 20%

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

Para calificar la magnitud del impacto se utilizó la escala inicial mostrada anteriormente, con la adaptación específica al impacto (Price Waterhouse Chandwick, 2008, pág. 47):

Tabla 4

Valoración Del Impacto Del Riesgo

5	Muy alto: CATASTRÓFICO.
4	Alto: MAYOR.
3	Significativo: IMPORTANTE.
2	Moderado: MENOR.
1	Bajo: INSIGNIFICANTE.

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

2.5. Matriz de riesgo

Una vez evaluados los riesgos bajo los criterios de probabilidad e impacto, se ha construido la Matriz de Riesgos, con el objetivo de visualizar los riesgos inaceptables para la empresa.

Riesgo = Probabilidad X Impacto

Tabla 5

Matriz De Riesgos (Probabilidad X Impacto)

			PROBABILIDAD				
		CLASIFICACIÓN	EXCEPCIONALMENTE 1	ALGUNAS VECES 2	PROBABLEMENTE 3	REGULAR 4	GENERALMENTE 5
			PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS
IMPACTO	5	GRAVE	5	10	15	20	25
	4	MAYOR	4	8	12	16	20
	3	MEDIO	3	6	9	12	15
	2	MENOR	2	4	6	8	10
	1	INSIGNIFICANTE	1	2	3	4	5

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

Tabla 6

Matriz De Caracterización De Los Riesgos

			PROBABILIDAD				
		CLASIFICACIÓN	EXCEPCIONALMENTE 1	ALGUNAS VECES 2	PROBABLEMENTE 3	REGULARMENTE 4	GENERALMENTE 5
			PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS VECES	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIA
IMPACTO	5	GRAVE	MODERADO	SIGNIFICATIVO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	4	MAYOR	MODERADO	SIGNIFICATIVO	ALTO	ALTO	ALTO
	3	MEDIO	BAJO	MODERADO	SIGNIFICATIVO	ALTO	ALTO
	2	MENOR	BAJO	MODERADO	MODERADO	SIGNIFICATIVO	SIGNIFICATIVO
	1	INSIGNIFICANTE	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

Cada uno de los componentes del equipo de trabajo asignó una valoración a los riesgos identificados, para las dimensiones probabilidad e impacto; posteriormente se calculó el promedio de las calificaciones asignadas para cada una de estas dos dimensiones; lo que finalmente permitió establecer la valoración de los diferentes riesgos mediante la fórmula:

VALOR DEL RIESGO = PROBABILIDAD * IMPACTO

a. Valoración del riesgo residual

Los riesgos son mitigados con controles o acciones, por lo que éstos deben ser evaluados de acuerdo con su efectividad e implementación, en base a las siguientes escalas:

Valor de control o acción = Efectividad X Implementación

Tabla 7.

Evaluar Controles O Acciones

Escala	Definición	Descripción
4 - 5	Fuerte	Los controles son adecuados en cuanto a su diseño inherente
2 - 3	Moderada	Los controles son adecuados; sin embargo existen algunas debilidades que no representan un riesgo significativo
1	Débil	Los controles no son de nivel aceptable

Escala	Definición	Descripción
4 - 5	Alta	El control se aplica de la forma planeada, en cuanto a periodicidad establecida y dueños del control asignados
2 - 3	Media	El control tiene algunas fallas en su aplicación, sin embargo no representa mayores riesgos
1	Baja	El control no se aplica de la forma planeada

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)

Para medir el control se valoró los controles en base a la eficiencia del diseño y aplicación, al multiplicar estas dos dimensiones se valora el control, y se procedió a establecer el promedio de esta valoración. Posteriormente se calculó el valor del riesgo residual, restando del valor de cada riesgo calculado el valor del control.

Riesgo residual = Valoración del riesgo – Valoración del control o acción

Posteriormente mediante el mapa de riesgos, se ha consolidado la información resultado de la valoración de los riesgos en cuanto a probabilidad y magnitud, y los controles en cuanto a efectividad y grado de implementación.

Esta tabla contiene: código del evento de riesgo, valoración del riesgo bruto, valoración del control, y valoración del riesgo residual.

Tabla 8.

Formato Del Mapa De Riesgos

RIESGO	VALORACION DEL RIESGO BRUTO	VALORACION DEL CONTROL	VALORACION DEL RIESGO RESIDUAL	DECISIÓN

Fuente: (MANUAL DE GESTIÓN DEL ERM, Price Waterhouse Chandwick, 2008)
Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Nivel de riesgo aceptado

El nivel máximo de riesgo residual aceptado, conforme se estableció en la reunión de trabajo, es **moderado**, por lo que para los riesgos de mayor valoración, se plantearon acciones de mitigación coordinadas y organizadas, y que cada empresa de manera voluntaria aplicará en su propio manual de procedimientos para recuperación y continuidad de la empresa, luego de realizado este estudio.

2.6. Instrumentos

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

Población finita

menos de 100,000 habitantes

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,00	2,58
Nivel de confianza	**75,0%**	**80,0%**	**85,0%**	**90,0%**	**95,0%**	**95,5%**	**99,0%**

Donde:

n: Muestra o número de elementos representativos de la población.

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

E: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de ella.

P y Q = El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo, por lo que se asumirá lo habitual que suele ser el 50%.

n =	106		A encuestar	
N =	114998		**N-1 =**	114997
Z =	1,65		**Z² =**	2,7225
P =	50	%	**P =**	50
Q =	50	%	**Q =**	50
E =	8	%	**E² =**	64
nivel de confianza =	90,0%			

$$n = \frac{2{,}7225 \times 50 \times 50 \times 114998}{(64 \times 114997) + (2{,}7225 \times 50 \times 50)}$$

$$n = \frac{782705137{,}5}{7366614{,}25} = \mathbf{106} \quad \textbf{a encuestar}$$

A continuación se describen las preguntas correspondientes a encuestas.

Para las encuestas se ha tomado como base los siguientes parámetros:

RIESGOS DEL ENTORNO	Entorno político
	Entorno económico
	Entorno social
	Entorno legal
RIESGOS DEL PROCESO DE NEGOCIOS	Riesgos de Operaciones
	Atención al cliente
	Proveedores
	Crédito y cartera
	Abastecimiento
	Control de Inventario
	Ventas
	Talento humano
	Productos y servicios
	Eficiencia
	Seguridad y salud
	Riesgos Financieros
	Crédito
	Liquidez
	Tasas de interés
	Garantías
	Reinversión
	Riesgos de Dirección
	Dirección y liderazgo
	Autoridad y limites
	Disposición al cambio
	Comunicaciones
	Riesgos de Integridad
	Fraude de empleado
	Riesgos tecnológicos y de proceso de información
	Acceso
	Infraestructura informática
	Integridad
	Información Operacional
	Determinación de precios

RIESGOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	Compromiso de contrato
	Medición
	Información reguladora
	Información Estratégica
	Información Financiera

Fuente: (Andersen,Arthur Worlwide2009)

FORMATO DE ENCUESTA

Tema: ESTUDIO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS QUE AFECTAN A LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE QUITO, Y PROPUESTA DE UN MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

Introducción.

El siguiente cuestionario es con la finalidad de conocer su criterio, y de esta manera poder contar con información valiosa para el desarrollo de mi tesis universitaria.

Objetivo:

Recopilar información relacionada con los sistemas de administración de riesgos y su impacto en los micro emprendimientos comerciales del centro histórico de la ciudad de Quito.

Identificación del informante:

Nombre: _____**Edad:** _____

Sexo: M___ F____ **Estado Civil: Soltero:**____ **Casado:** ___**Divorciado:**____

Instrucciones

- Si desea puede completar la información correspondiente a sus datos personales, descrita en el encabezado de este cuestionario

- Frente a cada pregunta, marque con una **X**, en el casillero correspondiente del 1 al 5. El valor mínimo será 1 y el valor máximo será de 5, por lo que ello dependerá del grado de importancia que le dé a la respuesta.

Enunciados

2.7. Aplicativo de gestión logística y ERP de la empresa

Tabla 9

Cuestionario para identificar los riesgos empresariales

		0	1	2	3	4	5
		N/A	Baja gestión	Moderada gestión	Significativa gestión	Alta gestión	Muy alta gestión
Pregunta	**FINANCIERO**						
1	¿Cómo califica la gestión financiera en su negocio?						
2	¿Lleva un control contable planificado en su negocio?						
3	¿Cómo califica la gestión respecto a la capacidad de pago de préstamos a su negocio?						
4	¿Cómo cataloga la gestión en cuanto a reinversiones requeridos para que su negocio?						
	CLIENTE						
5	¿Cómo califica la gestión de atención al cliente?						
6	¿En qué nivel se encuentra su negocio en cuanto a variedad de productos?						
7	¿En qué nivel se encuentra su capacidad de negociación con los clientes?						
	COMPRAS						
8	¿Cómo cataloga su gestión respecto a la selección y calificación de proveedores?						
9	¿En qué nivel se encuentra su capacidad de negociación con sus proveedores?						
	VENTAS						

		0	1	2	3	4	5
		N/A	Baja gestión	Moderada gestión	Significativa gestión	Alta gestión	Muy alta gestión
10	¿Cómo califica su planificación de políticas de ventas en su negocio?						
11	¿Cómo califica la aplicación de procedimientos para la fijación de precios?						
	CRÉDITO Y CARTERA						
12	¿En qué nivel ubica su gestión de otorgamiento de créditos a sus clientes con resultados exitosos?						
13	¿Cómo califica el manejo de la cartera de clientes en su negocio?						
	INVENTARIO						
14	¿En qué nivel de gestión se encuentra el control de stocks mínimos y máximos de mercaderías o productos en su bodega?						
15	¿Cómo califica la gestión para evitar remanentes o sobrantes de mercadería en su bodega?						
	TICS						
16	¿Qué grado de aplicación de Tecnología y comunicación (computador, celular, Tablet, entre otros) tiene para su negocio?						
17	¿Qué nivel de seguridad tiene la información que guarda en su computador?						
	RR.HH						
18	¿Cómo maneja la seguridad y salud ocupacional con sus empleados?						
19	¿Cuál es el nivel de capacitación de sus empleados?						
20	¿Cuál es el nivel de satisfacción de empleados?						
	CULTURA ORGANIZACIONAL						
21	¿Cómo se encuentra el manejo de la planificación a mediano y largo plazo en su negocio?						
22	¿Cómo califica el cumplimiento de objetivos en su negocio?						
23	¿En qué nivel de interacción propietario-empleados se encuentra su empresa?						

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Análisis del entorno externo de las MEC CH

Las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito operan en un medio social y territorial; tratándose de organizaciones con sistemas abiertos, son sensibles a la influencia de los cambios en el entorno, condicionando y determinando su eficiencia. El entorno presenta una dimensión conocida como macro entorno que está constituida por un conjunto dinámico de fuerzas que interactúan entre sí afectando sistemáticamente sobre todas las organizaciones; y otra dimensión conocida como micro entorno, en el espacio donde la empresa opera.

Figura 5 Estructura del entorno externo e interno

Fuente: Steiner George, Planeación Estratégica, 2009

Recopilado por: Juan Carlos Gutiérrez

3.1.1. Análisis del macro entorno

a) Factores Políticos

La inestabilidad política en el país ha sido el patrón durante las últimas dos décadas; en septiembre del 2013, la Unidad de Inteligencia Económica de las Naciones Unidas elaboró un informe sobre los Índices de Inestabilidad Política de los países más conflictivos del Mundo, según el cual en América Central y América del Sur, existen países con alto riesgo de producirse protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso provocar la caída de gobiernos, entre los cuales se encuentran: Venezuela, Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana.

Cuando existe inestabilidad política, existe un alejamiento de la inversión lo cual afecta a la economía del país, lo cual implica una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales con una tendencia a un alza de la inflación. Por lo expuesto se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una *amenaza* para las microempresas comerciales.

Actualmente en el país existe mucho interés por desarrollar la facturación electrónica, con lo cual se busca proporcionar al país de capacidad para globalizar la comercialización de sus productos y con ello dinamizar la economía nacional; al adoptarse esta tecnología el comercio se beneficiará, pues el disponer de factura electrónica dinamizará la actividad comercial, generando ahorro en el proceso de facturación sin uso de papel e impresiones, lo cual se refleja en beneficios de tipo ecológico, generándose una *oportunidad* para las microempresas comerciales de Quito.

b) Factores Económicos

Inflación

La inflación es medida estadística calculada a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (BCE 2015).

La inflación genera un incremento general y sostenido en el nivel de precios; a partir de la dolarización del año 2000, el Ecuador ha logrado cierta estabilidad económica, y los niveles de inflación se han mantenido en un solo dígito.

Tabla 10

% de Inflación nov 2014- nov 2015

Fecha	Valor
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %

Fuente: (BCE 2015)

Actualmente existe una crisis mundial que de una u otra forma ha afectado a Estados Unidos, y que en economías dolarizadas como el Ecuador pueden

verse afectadas, con efectos graves sobre el nivel de la inflación, por lo que este factor genera una *amenaza* para todas las empresas del país.

Tasas de interés

Cuando existe inestabilidad interna se genera un clima de desconfianza para los inversionistas extranjeros, la inversión privada y los organismos crediticios ya sea a nivel nacional o internacional, lo cual suele influenciar en las tasas activas de interés, que si bien han permanecido estables, se observan valores elevados para una economía dolarizada, lo cual puede constituirse en una *amenaza* para las microempresas comerciales de Quito.

Tabla 11

Tasas de interés dic 2014 – dic 2015

Fecha	Activa	Pasiva
Diciembre-31-2015	9.12 %	5.14 %
Noviembre-30-2015	9.22 %	5.11 %
Octubre-31-2015	9.11 %	4.98 %
Septiembre-30-2015	8.06 %	5.55 %
Agosto-31-2015	8.06 %	5.55 %
Julio-31-2015	8.54 %	5.54 %
Junio-30-2015	8.70 %	5.48 %
Mayo-31-2015	8.45 %	5.51 %
Abril-30-2015	8.09 %	5.39 %
Marzo-31-2015	7.31 %	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	5.32 %
Enero-31-2015	7.84 %	5.22 %
Diciembre-31-2014	8.19 %	5.18 %

Fuente: (BCE 2015)

Crecimiento económico y pobreza

El bajo crecimiento económico observado en los últimos años, ha incidido para que también exista un limitado crecimiento comercial e industrial. Si se toma

en cuenta que gran parte de la población dispone de recursos económicos limitados, dando prioridad a cubrir sus necesidades básicas, trae como consecuencia que la pobreza disminuya la demanda de los productos que ofertan las empresas comerciales, lo cual puede generar una *amenaza.*

c) Factores Socio Culturales

Migración

Como consecuencia de la desigualdad en la distribución de la riqueza, los niveles de pobreza y el desempleo, muchos compatriotas decidieron emigrar al exterior en busca de mejores oportunidades; debido al envío de remesas ha existido una mejora del poder adquisitivo de una importante cantidad de familias, lo cual permitió el incremento en la demanda de bienes y productos, impactando de manera positiva a la economía nacional, situación que genera una *oportunidad* para las microempresas comerciales de Quito.

Competitividad

El Foro Económico Mundial determinó el Índice de Competitividad Global para el año 2012, según este indicador el Ecuador ocupa el puesto número 103 entre 125 países (FEM 2013, 21-29). En razón de ello se requiere que las empresas deban modernizarse e invertir en infraestructura, tecnología, y capacitación de sus recursos humanos, lo cual va a producir un incremento en la demanda de bienes, productos y servicios. Esto indica que el factor competitividad genera una *oportunidad* para las microempresas comerciales de Quito.

Emprendimiento

En el Ecuador los niveles de autoempleo y subempleo son muy altos, por lo que esta situación ha generado el fortalecimiento del emprendimiento, el mismo que se ha orientado a la creación de miles de microempresas en las cuales

trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país. La actividad del emprendimiento genera un gran número de microempresas, las mismas que se constituyen en potenciales clientes de otras empresas, dado que se requieren bienes, productos e insumos para operar, por lo cual el factor emprendimiento, genera una *oportunidad*.

d) Factores Tecnológicos

Tecnología de información y comunicación

En el mundo actual se encuentran predominando las nuevas tecnologías, con el uso masivo de equipos como los teléfonos móviles y un uso considerable de computadores, siendo posible elaborar documentos con gráficos o texto, hoja de cálculo y otros. En estas circunstancias es indispensable para las microempresas acceder y utilizar el desarrollo de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC), pues el uso adecuado de la información se convierte en un recurso estratégico que permite tomar decisiones adecuadas y oportunas, y alcanzar mayor competitividad, por lo que es evidente que este factor genera una *oportunidad*.

Internet

Además de mantener comunicación con cualquier persona en cualquier parte del mundo. El Internet ha cambiado los esquemas de comercializar, ya que complementado con el uso de computadores las microempresas pueden mantener comunicación electrónica y ofertar sus productos en forma virtual, efectiva y barata. El Internet se ha desarrollado de una manera tal que se ha convertido en una parte de la vida diaria de las personas, incrementándose el número de potenciales clientes, lo que genera una importante *oportunidad* para las microempresas comerciales.

3.1.2. Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno se basa en el esquema de Porter, el mismo que corresponde a un modelo estratégico de reflexión sistemática orientado a determinar la rentabilidad de un sector, evaluando la proyección futura de empresas que operan en él.

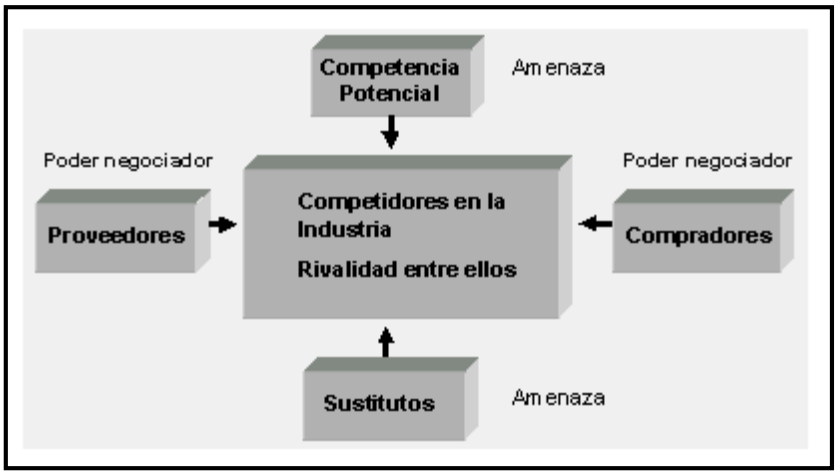


Figura 6 Modelo competitivo de Porter

Fuente: Steiner George, Planeación Estratégica, 2009
Recopilado por: Juan Carlos Gutiérrez

Poder de negociación de los clientes

Las microempresas comerciales ofertan una gran variedad de productos a sus clientes con ciertas facilidades, lo cual les permite contar con una clientela cautiva. Bajo estas circunstancias es posible afirmar que tienen la capacidad de disponer de un alto poder de negociación con los clientes, por lo cual se concluye que esta fuerza genera una *oportunidad*.

Poder de negociación con los proveedores

Al igual que otro tipo de negocios, para su normal operatividad, las microempresas comerciales requieren una serie de recursos como: talento humano, materia prima, equipos, repuestos, servicios públicos, servicio de transporte, tintas, papel, materiales, etc.

En cuanto a los servicios básicos (agua y alcantarillado), le son proporcionados por gobiernos locales como el Municipio de Quito por lo cual, y aunque no exista un poder de negociación sobre ello, el costo de los servicios utilizados son cancelados oportunamente, por lo que bajo esas circunstancias se asegura la provisión del servicio telefónico, Internet y la provisión de energía eléctrica. En lo que respecta al talento humano, el nivel de educación ha mejorado visiblemente, existiendo una gran disponibilidad de recurso operativo y técnico, por lo que los negocios tendrán alto poder de negociación.

Respecto a los proveedores de materia prima o productos, tanto de origen nacional como extranjero; dependiendo de los volúmenes adquiridos, cada pequeña empresa dispone de un mayor o menor poder de negociación, lo cual significa que a un mayor volumen de adquisición será posible lograr mejores condiciones. La diversa disponibilidad de recursos para su normal funcionamiento, señala que se disponga de una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una *oportunidad.*

Amenaza de productos sustitutivos

Dada la variedad de tipos de negocios micro empresariales, la oferta de productos es muy amplia por lo que las microempresas comerciales están en capacidad de proveer un sinnúmero de artículos. Considerando que los de cada grupo son homogéneos, simplemente se diferencian en cualidades que los hacen orientarse a un diferente segmento económico, sean de procedencia nacional o extranjera, por lo que ello no afecta a las microempresas comerciales.

Amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada:

- El nivel de inversión inicial para instalar una pequeña empresa comercial va a depender de su tamaño, lo cual si se considera varios socios se vuelve asequible, lo cual no genera una barrera de ingreso.

- Para poner en funcionamiento una empresa, existen legislaciones restrictivas respecto a la necesidad de contar con permisos, pagar varios impuestos y contribuciones, requerimientos que pueden ser cumplidos sin complicaciones, por lo cual no genera una barrera de ingreso.
- No resulta complicado disponer de proveedores nacional o internacional de materia prima o productos.
- Dadas las características de las microempresas comerciales, es posible utilizar un canal de distribución directo, por lo que no existe impedimento para la distribución del producto.
- Los requerimientos tecnológicos de información son elevados, si se quiere ser competitivo, pero no están al alcance de todos.
- Para que este tipo de negocios tengan éxito, se requiere personal capacitado en diferentes especialidades, lo cual a ese nivel es asequible

Barreras de salida:

- La reconversión de inversiones no es fácil, dado que el inventario no pueden destinarse a otra actividad.
- Cuando se trata de invertir en otras líneas de negocios no hay restricciones.
- No existen impedimentos legales para reemplazar la actividad anterior por una nueva, excepto el pago a tiempo de los impuestos.

En conjunto las barreras de ingreso y salida existentes, y las oportunidades del mercado, hacen atractivo el ingreso de nuevos competidores al sector, por lo cual esta fuerza genera una *amenaza media* para las microempresas comerciales ya existentes.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de la ciudad de Quito es altamente atractivo; todas las empresas comerciales sin distinción de tamaño, ofrecen sus mejores esfuerzos al potencial consumidor, basando sus estrategias en excelentes precios, mejores opciones de créditos y servicios complementarios o valor agregado. Sin embargo

existen competidores que operan bajo la modalidad de contrabando, con evasión de impuestos, lo cual les permite ofrecer los mismos productos o similares a precios más bajos; además de las grandes empresas comerciales, que basándose en su economía de escala se ubican en mejores posiciones en el mercado.

En razón de lo expuesto se concluye que las microempresas comerciales pueden verse en desventaja competitiva con varios actores del mercado nacional y local; por lo que esta fuerza genera una *amenaza media*.

3.2. Análisis interno

Este tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas del sector, es decir sus principales fortalezas y debilidades, para esto se utiliza como insumo los hallazgos relevantes del estudio desarrollado en los capítulos cuatro y cinco.

3.2.1. Aspectos legales

Los pasos básicos para legalizar un negocio en la ciudad de Quito son:

- Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI
- Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito
- Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Obtener la Calificación Artesanal Autónoma (para los que quieran inscribirse como artesanos)
- Obtener el Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud (para los establecimientos que requieren control sanitario)

Dependiendo del tipo de negocio, la gran mayoría de los establecimientos en investigación reúnen los requisitos que se requiere para funcionar normalmente y por lo tanto acogerse a ciertas ventajas y beneficios, lo cual se constituye en una *fortaleza alta.*

3.2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Rodríguez 2010). Ello implica la adopción de normas informales y no escritas que guían el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización, aunque ello no es señal de que pueden o no estar alineados con los objetivos de la misma.

Respecto a las microempresas comerciales en estudio se ha observado de manera general, las formas en que los diferentes negocios llevan a cabo sus actividades, las políticas con empleados y clientes, así como la toma de decisiones y la tendencia de cumplimiento de compromisos y objetivos propuestos. Al respecto se observa que existe una deficiencia en la práctica de cultura organizacional lo cual influye en la rentabilidad y sostenibilidad de los negocios, evidenciándose como una *debilidad alta*

3.2.3. Aspectos organizacionales

Existen microempresas con limitadas capacidades para desarrollar una administración eficiente que les permita alcanzar un adecuado nivel de competitividad. En si la estructura organizacional no es adecuada, con un insuficiente número de procesos administrativos y procesos operativos, evidenciándose una carencia de liderazgo, que impide una adecuada alineación y enfoque estratégico.

En general la planificación es deficiente debido a que en gran parte no se establecen metas, que en la medida de su cumplimiento determinen si la gestión es o no eficiente. Eso impide que muchos de los negocios apliquen una constante mejora continua y/o adaptación al cambio, lo cual demuestra una *debilidad alta.*

3.2.4. Talento humano

Los negocios pequeños se caracterizan por ser administrados por sus propietarios y una gran parte se trata de negocios familiares, donde la plantilla de empleados está constituida por personas de la familia y en un número proporcional al tamaño del negocio. De manera general se observa un buen equilibrio de la cantidad y capacidades del personal que labora en los negocios. Mayoritariamente buscan el desarrollo del recurso humano, y promueven e incentivan la comunicación interna, lo cual demuestra una *fortaleza media*

3.2.5. Recursos tecnológicos

El aparecimiento de las TICs ha motivado para que la rutina diaria de las personas se vea altamente influenciada, ya que equipos tecnológicos como un teléfono móvil o un computador permiten tener acceso a un sinnúmero de información personal o aplicable a los negocios. Desde ese punto de vista se observa que mayoritariamente las microempresas disponen de TICs apropiadas para desarrollar su gestión, y se orientan a la supervivencia y continuidad, lo cual se cataloga como una *fortaleza media*

3.2.6. Análisis de los procesos internos

Actualmente los negocios deben disponer de un RUC y permisos para su funcionamiento, lo cual garantiza hacerse acreedores a ciertas ventajas o beneficios dentro de lo que dispone la legislación. Sin embargo de que son

microempresas legalmente constituidas, la experiencia de la mayoría de los negocios no es alta. Esto se constituye en una *fortaleza baja*

Sin embargo a pesar de las deficiencias administrativas observadas, los ingresos de este tipo de negocios se incrementan en porcentaje superior al observado en el comercio en Quito, por lo que el desempeño del sector puede caracterizarse como muy bueno, lo cual representa una *fortaleza media.*

3.2.7. Análisis de aspectos financieros

La mayoría de los negocios en estudios desarrollan una gestión financiera más empírica que técnica, ya que no hacen uso de sistemas automatizados contables pese a que la información que se genera corresponde al insumo primordial para la toma de decisiones. Debido a una deficiente estructura financiera no presentan un crecimiento sostenido.

La gestión del capital de trabajo es inadecuada, dado que no disponen de herramientas técnicas para desarrollarla. En promedio disponen de sistemas de control interno poco eficientes, lo cual puede reflejarse en la presencia de riesgos de afectación patrimonial significativos.

La situación financiera no tiene equilibrio y es inestable, por lo que las microempresas pueden tener dificultades para manejar sus compromisos crediticios, gastos y costos con los recursos a corto plazo. Esto es una debilidad alta.

3.3. Análisis FODA

En base al análisis interno y externo desarrollado, es posible determinar las fortalezas y debilidades que tienen las empresas comerciales del Centro Histórico de Quito, así como las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, obteniéndose los siguientes resultados no jerarquizados:

3.3.1. Factores FODA

A continuación se presenta un matriz de balance situacional (FODA)

Tabla 12

Matriz de balance situacional

FACTOR	TIPO	No.
FORTALEZAS		
Legalización de negocios	Interno	F1
Gestión de atención al cliente	Interno	F2
Diversidad de productos	Interno	F3
Recurso humano	Interno	F4
DEBILIDADES		
Toma de decisiones empírica	Interno	D1
Existe un limitado sistema de monitoreo de logro de objetivos.	Interno	D2
Gestión financiera inadecuada.	Interno	D3
Limitada cultura organizacional	Interno	D4
OPORTUNIDADES		
Comercio y gestión electrónica	Externo	O1
Envió de remesas de migrantes	Externo	O2
Emprendimiento.	Externo	O3
Competitividad y aprendizaje	Externo	O4
Disponibilidad de TICs	Externo	O5
Poder de negociación de los clientes.	Externo	O6
Poder de negociación con los proveedores.	Externo	O7
AMENAZAS		
Inestabilidad política	Externo	A1
Inflación.	Externo	A2
Bajo crecimiento económico y pobreza.	Externo	A3
Tasas de interés.	Externo	A4
Presencia de nuevos competidores.	Externo	A5
Rivalidad entre competidores existentes.	Externo	A6

Recopilado por: Juan Carlos Gutiérrez

3.3.2. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Este análisis se desarrolla mediante matrices de relacionamiento lógico, que permiten sistematizar la información obtenida (Horvath & Parthers, 2010, pág. 19).

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para realizar la matriz EFE se tomaron los factores de éxito más relevantes incluyendo tanto oportunidades como amenazas y se les asignó un peso entre 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización.

Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta los siguientes parámetros: 1. Respuesta mala; 2. Respuesta media 3. Respuesta por encima de la media; 4. Respuesta es superior (Horvath & Parthers, 2010, pág. 19).

Aplicándose este procedimiento la matriz EFE de las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito es:

Tabla 13

Cuantificación de la matriz de factores externos (EFE)

FACTOR	TIPO	PESO	IMPACTO	PONDERADO
OPORTUNIDADES				**1,51**
Comercio y gestión electrónica	O	0,09	**3**	**0,27**
Envió de remesas de migrantes	O	0,08	**3**	**0,24**
Emprendimiento.	O	0,07	**3**	**0,21**
Competitividad y aprendizaje	O	0,07	**2**	**0,14**
Disponibilidad de TICs	O	0,09	**3**	**0,27**
Poder de negociación de los clientes.	O	0,07	**2**	**0,14**
Poder de negociación con los proveedores.	O	0,08	**3**	**0,24**
AMENAZAS				**1,24**
Inestabilidad política	A	0,07	**3**	**0,21**
Inflación.	A	0,07	**2**	**0,14**
Bajo crecimiento económico y pobreza.	A	0,06	**2**	**0,12**
Tasas de interés.	A	0,07	**2**	**0,14**
Presencia de nuevos competidores.	A	0,09	**3**	**0,27**
Rivalidad entre competidores existentes.	A	0,09	**4**	**0,36**
TOTAL		1,00		2,75

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

La calificación que el sector de microempresas comerciales de Quito obtiene en la Matriz EFE, de 2,59 sobre 4 posibles, determina que la

organización presenta sensibilidad media a los factores de su entorno; con una menor susceptibilidad al impacto los factores positivos (oportunidades) que tienen una valoración de 1,51; antes que a los factores externos negativos (amenazas) que alcanzan una valoración de 1,24; esto determina que deben implementarse estrategias para minimizar el posible impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

3.3.3. Matriz de evaluación de factores internos EFI

La matriz EFI es un instrumento que para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para realizar la matriz EFI se procede de forma similar a la matriz EFE, pero se toman los factores de éxito más relevantes existentes en el interior de la empresa, tanto fortalezas como debilidades. La matriz EFI de las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito es:

Tabla 14

Cuantificación de la matriz de factores internos (EFI)

DESCRIPCIÓN	TIPO	PESO	IMPACTO	PONDERADO
FORTALEZAS				**1,34**
Legalización de negocios	F	0,12	**3**	**0,36**
Gestión de atención al cliente	F	0,12	**3**	**0,36**
Diversidad de productos	F	0,14	**3**	**0,42**
Recurso humano	F	0,10	**2**	**0,2**
DEBILIDADES				**2,08**
Toma de decisiones empírica	D	0,10	**4**	**0,4**
Existe un limitado sistema de monitoreo de logro de objetivos.	D	0,12	**4**	**0,48**
Gestión financiera inadecuada.	D	0,15	**4**	**0,6**

Limitada cultura organizacional	D	0,15	**4**	**0,6**
TOTAL		1,00		**3,42**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

La calificación que obtiene el sector de microempresas comerciales de Quito en la Matriz EFI, es alta de 3,42 sobre 4 posible, dado que la calificación de la Matriz EFE fue menor, esto manifiesta que los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior del sector; con un alto predominio de los factores negativos o debilidades, que tienen una valoración de 2,08; contra una valoración de 1,34 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto el sector debe implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia en la gestión financiera y administrativa.

3.3.4. Matriz FODA ponderada

Tabla 15

FODA Ponderado

FACTORES FODA	VALOR	PARCIAL	TOTAL
FORTALEZAS			
Diversidad de productos	**0,42**	**1,34**	**2,85**
Gestión de atención al cliente	**0,36**		
Legalización de negocios	**0,36**		
Recurso humano	**0,20**		
OPORTUNIDADES			
Comercio y gestión electrónica	**0,27**	**1,51**	
Disponibilidad de TICs	**0,27**		
Poder de negociación con los proveedores.	**0,24**		
Envió de remesas de migrantes	**0,24**		
Emprendimiento.	**0,21**		
Competitividad y aprendizaje	**0,14**		

Poder de negociación de los clientes.	**0,14**		
DEBILIDADES			
Limitada cultura organizacional	**0,60**	**2,08**	**3,32**
Gestión financiera inadecuada.	**0,60**		
Existe un limitado sistema de monitoreo de logro de objetivos.	**0,48**		
Toma de decisiones empírica	**0,40**		
AMENAZAS			
Rivalidad entre competidores existentes.	**0,36**	**1,24**	
Presencia de nuevos competidores.	**0,27**		
Inestabilidad política	**0,21**		
Tasas de interés.	**0,14**		
Inflación.	**0,14**		
Bajo crecimiento económico y pobreza.	**0,12**		

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Tabla 16

FODA ponderado con Jerarquización del FODA

FACTORES FODA	VALOR	JERARQUIZACIÓN
FORTALEZAS		
Diversidad de productos	0,42	1
Gestión de atención al cliente	0,36	2
Legalización de negocios	0,36	3
Recurso humano	0,20	4
OPORTUNIDADES	0,00	
Comercio y gestión electrónica	0,27	1
Disponibilidad de TICs	0,27	2
Poder de negociación con los proveedores.	0,24	3
Envió de remesas de migrantes	0,24	4

Emprendimiento.	0,21	5
Competitividad y aprendizaje	0,14	6
Poder de negociación de los clientes.	0,14	7
DEBILIDADES		
Limitada cultura organizacional	0,60	1
Gestión financiera inadecuada.	0,60	2
Existe un limitado sistema de monitoreo de logro de objetivos.	0,48	3
Toma de decisiones empírica	0,40	4
AMENAZAS		
Rivalidad entre competidores existentes.	0,36	1
Presencia de nuevos competidores.	0,27	2
Inestabilidad política	0,21	3
Tasas de interés.	0,14	4
Inflación.	0,14	5
Bajo crecimiento económico y pobreza.	0,12	6

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Los factores negativos son mayores que los positivos, por lo que el balance situacional de las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito es negativo y determina la necesidad de implementar un sistema para gestionar los riesgos y minimizar los factores generadores de riesgos.

Tabla 17

Resumen FODA ponderada

FACTORES (+)	FORTALEZAS	1,34	**2,85**
	OPORTUNIDADES	1,51	
FACTORES (-)	DEBILIDADES	2,08	**3,32**
	AMENAZAS	1,24	

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Al determinar la matriz FODA ponderada se tiene que los factores de impacto negativo (DA = 3,32) son superiores a los de impacto positivo (FO =2,85) por lo que el sector no debe implementar estrategias ofensivas sino defensivas, que deben focalizarse en mejorar su gestión financiera y administrativa.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN DEL RIESGO

4.1. Evaluación del sistema de administración de riesgos existente

4.1.1. Nivel de gestión de las microempresas comerciales

De acuerdo al formato propuesto en la metodología (Cap. II) se procedió a levantar la información de campo, recabando la información de 106 representantes de microempresas comerciales que tiene sus actividades en el Centro histórico de Quito.

Tabla 18

Resultado de encuestas a microempresarios comerciales

		0	1	2	3	4	5			
		N/A	**Baja gestión**	**Moderada gestión**	**Significativa**	**Alta gestión**	**Muy alta gestión**	**SUMAN**	**PONDERACIÓN**	**Nivel de gestión administrativa %**
Pregunta	**FINANCIERO**									61,7%
1	¿Cómo califica la gestión financiera en su negocio?	**0**	0	35	48	23	0	106	2,89	57,7%
2	¿Lleva un control contable planificado en su negocio?	**0**	0	28	46	30	0	104	2,96	59,2%
3	¿Cómo califica la gestión respecto a la capacidad de pago de préstamos a su negocio?	**0**	0	8	52	46	0	106	3,36	67,2%

		0	1	2	3	4	5			
		N/A	Baja gestión	Moderada gestión	Significativa	Alta gestión	Muy alta gestión	SUMAN	PONDERACIÓN	Nivel de gestión administrativa %
4	¿Cómo cataloga la gestión en cuanto a reinversiones requeridos para que su negocio?	**0**	0	23	45	38	0	106	3,14	62,8%
	CLIENTE									78,6%
5	¿Cómo califica la gestión de atención al cliente?	**0**	0	0	30	40	36	106	4,06	81,1%
6	¿En qué nivel se encuentra su negocio en cuanto a variedad de productos?	**0**	0	0	30	49	27	106	3,97	79,4%
7	¿En qué nivel se encuentra su capacidad de negociación con los clientes?	**0**	0	0	46	40	20	106	3,75	75,1%
	COMPRAS									63,0%
8	¿Cómo cataloga su gestión respecto a la selección y calificación de proveedores?	**0**	0	32	48	8	18	106	3,11	62,3%
9	¿En qué nivel se encuentra su capacidad de negociación con sus proveedores?	**0**	0	20	46	40	0	106	3,19	63,8%
	VENTAS									59,4%
10	¿Cómo califica su planificación de políticas de ventas en su negocio?	**0**	0	42	46	18	0	106	2,77	55,5%
11	¿Cómo califica la aplicación de procedimientos para la fijación de precios?	**0**	0	30	48	8	20	106	3,17	63,4%
	CRÉDITO Y CARTERA									56,8%
12	¿En qué nivel ubica su gestión de otorgamiento de créditos a sus clientes con resultados exitosos?	**0**	0	40	40	14	12	106	2,98	59,6%
13	¿Cómo califica el manejo de la cartera de clientes en su negocio?	**0**	0	48	42	16	0	106	2,7	54,0%
	INVENTARIO									58,8%
14	¿En qué nivel de gestión se encuentra el control de stocks mínimos y máximos de materia prima o productos en su bodega?	**0**	0	40	40	14	12	106	2,98	59,6%
15	¿Cómo califica la gestión para evitar remanentes de mercadería en su bodega?	**0**	0	35	47	24	0	106	2,9	57,9%
	TICS									43,6%
16	¿Qué grado de aplicación de Tecnología (computador, celular, entre otros) tiene para su negocio?	**0**	20	40	46	0	0	106	2,25	44,9%

		0	1	2	3	4	5			
		N/A	Baja gestión	Moderada gestión	Significativa	Alta gestión	Muy alta gestión	SUMAN	PONDERACIÓN	Nivel de gestión administrativa %
17	¿Qué nivel de seguridad tiene la información que guarda en su computador?	**0**	40	30	20	16	0	106	2,11	42,3%
	RR.HH									54,5%
18	¿Cómo maneja la seguridad y salud ocupacional con sus empleados?	**0**	18	32	48	8	0	106	2,43	48,7%
19	¿Cuál es el nivel de capacitación de sus empleados?	**0**	18	32	48	8	0	106	2,43	48,7%
20	¿Cuál es el nivel de satisfacción de empleados?	**0**	0	16	42	48	0	106	3,3	66,0%
	CULTURA ORGANIZACIONAL									47,9%
21	¿Cómo se encuentra el manejo de la planificación a mediano y largo plazo en su negocio?	**0**	35	35	26	10	0	106	2,1	42,1%
22	¿Cómo califica el cumplimiento de objetivos en su negocio?	**0**	0	50	44	12	0	106	2,64	52,8%
23	¿En qué nivel de interacción propietario-empleados se encuentra su empresa?	**0**	18	32	48	8	0	106	2,43	48,7%
		Promedio							**2,9**	**58,8%**

Fuente: Encuestas a microempresarios CHQ

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Tabla 19

Nivel de Gestión administrativa por Dimensiones

Dimensiones	%
FINANCIERO	61,7%
CLIENTE	78,6%
COMPRAS	63,0%
VENTAS	59,4%
CRÉDITO Y CARTERA	56,8%

INVENTARIO	58,8%
TICS	43,6%
RR.HH	54,5%
CULTURA ORGANIZACIONAL	47,9%
Promedio	**58,8%**

Fuente: Encuestas a microempresarios

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

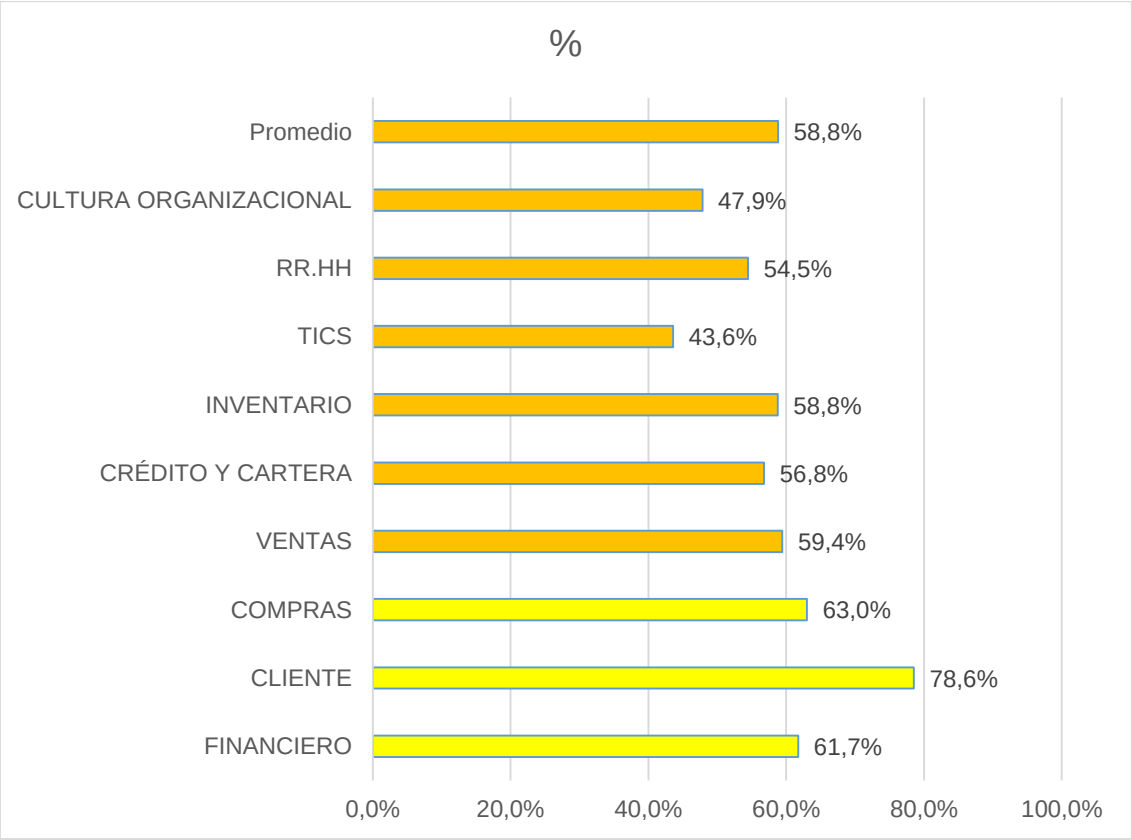


Figura 7 Nivel de Gestión administrativa por Dimensiones

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

4.1.2. Evaluación de la Administración de riesgos

Para evaluar el Sistema de Administración de Riesgos de las microempresas comerciales se siguieron los siguientes pasos:

- Se realizó un inventario de los riesgos que podrían afectar a las microempresas, tomando como referencia los resultados del diagnóstico situacional desarrollado previamente.
- Se procedió a determinar los posibles impactos de los riesgos identificados.
- Se analiza la probabilidad de ocurrencia de los eventos.
- Se procede a valorar los controles que las microempresas comerciales ha implementado para mitigarlos.

De acuerdo a Price Waterhouse Coopers Chandwick (2008) se evaluaron los riesgos identificados tomando como referencia cinco calificaciones de probabilidad e impacto, conforme la siguiente escala:

Tabla 20

Escala de valoración de las dimensiones del riesgo

Valor	Nivel de riesgo
5	Muy alto riesgo
4	Alto riesgo
3	Significativo riesgo
2	Moderado riesgo
1	Bajo riesgo

Fuente: (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Se cuantificó el riesgo en función de la *probabilidad* de ocurrencia, conforme la siguiente tabla de probabilidad:

Tabla 21

Valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

CLASIFICACIÓN			
5	**Casi certeza**	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias	**81 -100%**
		Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento	
4	**Probable**	El evento ocurrirá en casi cualquier circunstancia	**61 -80%**
		Significativa probabilidad de ocurrencia	
3	**Posible**	El evento ocurrirá en algún momento	**41 -60%**
		Mediana probabilidad de ocurrencia	
2	**Improbable**	El evento puede ocurrir en algún momento	**21 - 40%**
		Baja probabilidad de ocurrencia	
1	**Raro**	El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	**0 -20 %**
		Muy baja probabilidad de ocurrencia	

Fuente: (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Para calificar la magnitud del *impacto* se utilizó la escala definida inicialmente, con la adaptación específica al impacto (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008, 47).

Tabla 22

Valoración del impacto del riesgo

5	Muy alto: CATASTRÓFICO.
4	Alto: MAYOR.
3	Significativo: IMPORTANTE.
2	Moderado: MENOR.
1	Bajo: INSIGNIFICANTE.

Fuente: (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Una vez evaluados los riesgos de acuerdo con su probabilidad e impacto, se ha construido el Mapa de Riesgos, con el objetivo de visualizar los riesgos inaceptables para los negocios en estudio.

Tabla 23

Matriz de riesgos (probabilidad x impacto)

			PROBABILIDAD				
	CLASIFICACIÓN		EXCEPCIONALMENTE 1	ALGUNAS VECES 2	PROBABLEMENTE 3	REGULARMENTE 4	GENERALMENTE 5
			PUEDE OCURRIR SOLO EN CASOS MUY ESPECIALES	NO SE ESPERA QUE OCURRA	PUEDE OCURRIR ALGUNAS VECES	OCURRIRÁ EN LA MAYORÍA DE VECES	SE ESPERA QUE OCURRA EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS
IMPACTO	5	GRAVE	MODERADO 5	SIGNIFICATIVO 10	ALTO 15	ALTO 20	MUY ALTO 25
	4	MAYOR	MODERADO 4	SIGNIFICATIVO 8	ALTO 12	ALTO 16	ALTO 20
	3	MEDIO	BAJO 3	MODERADO 6	SIGNIFICATIVO 9	ALTO 12	ALTO 15
	2	MENOR	BAJO 2	MODERADO 4	MODERADO 6	SIGNIFICATIVO 8	SIGNIFICATIVO 10
	1	INSIGNIFICANTE	BAJO 1	BAJO 2	BAJO 3	MODERADO 4	MODERADO 5

Fuente: (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Como los riesgos son mitigados con controles, estos deben ser evaluados de acuerdo con su efectividad e implementación, en base a las siguientes tablas:

Tabla 24

Evaluación de controles

Escala	Definición	Descripción
4 - 5	**Fuerte**	Los controles son adecuados en cuanto a su diseño inherente
2 - 3	**Moderada**	Los controles son adecuados, sin embargo existen algunas debilidades que no representan un riesgo significativo
1	**Débil**	Los controles no son de nivel aceptable

Escala	Definición	Descripción
4 - 5	**Alta**	El control se aplica de la forma planeada a periodicidad establecida y dueños del control asignados

2 - 3	**Media**	El control tiene algunas fallas en su aplicación, sin embargo no representa mayores riesgos
1	**Baja**	Los controles no se aplican de la forma planeada.

Fuente: (Price Waterhouse Chandwick, P. 2008)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

4.2. Inventario de riesgos

4.2.1. Antecedentes del sector de microempresas comerciales de la ciudad de Quito

Para establecer el inventario de riesgos, se efectuaron consultas con especialistas relacionados con el tema de las microempresas en estudio; una vez obtenidos los datos se procedió a consolidar los resultados más importantes del inventario, y se listaron los riesgos que podrían afectar a las empresas comerciales del CHQ.

Los expertos consultados fueron:

- Msc. Geovanna Alexandra Coba, Coordinadora de la unidad de Inteligencia de Gestión y Finanzas de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores.

- Msc. Roberto Granja Estrella, Coordinador del proyecto de desarrollo de Emprendimientos de la vicepresidencia de la República del Ecuador.
  Para ello se propuso la siguiente pregunta abierta:

¿Podría usted proporcionar una visión general de la situación actual de las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, con respecto a sus capacidades de gestión operativa, requerimientos tecnológicos, financieros, ocupacionales y demás aspectos relevantes que podrían tener injerencia en la generación de riesgos?

Un resumen de las respuestas señala que, dentro del segmento de empresas comerciales del CHQ existen negocios con dificultades para desarrollar una administración eficiente que le permita alcanzar un apropiado nivel de competitividad. Al existir una carencia de liderazgo, una parte de las microempresas comerciales manejan una inadecuada estructura organizacional, y los procesos administrativos y operativos son insuficientes para manejar adecuadamente los negocios. El no establecer metas que determinen si su gestión es o no eficiente, impide que todas busquen una constante mejora y adaptación al cambio.

Al no existir un manejo empresarial adecuado, la cultura organizacional pasa desapercibida, lo que puede incidir para que no exista una alineación y enfoque estratégico. Eso también implica el que la mayoría de las microempresas desarrollen una gestión financiera más empírica que técnica, lo cual se debe también a que hacen uso muy limitado de sistemas contables automatizados, lo cual es perjudicial si se considera que una información contable realizada de manera técnica y clara se constituye en una importante herramienta para una oportuna toma de decisiones. Los sistemas de control interno son poco eficientes.

Este tipo de empresas manejan programas de capacitación para su personal de manera limitada, promueven e incentivan la comunicación interna, aunque la mayoría de personal de estos negocios corresponde a personal no profesional. De alguna manera tienen acceso a las TICs apropiadas para la gestión que se desarrollan (telefonía móvil, internet) lo cual les permite tener comunicación y continuidad.

Como sugerencia para el manejo de este tipo de negocios, es que se debe llevar controles respecto a herramientas y materiales, un manejo ágil de la información interna, un esmerado cuidado con la existencia de mercaderías, considerando siempre las bondades que ofrecen los sistemas informáticos y el compromiso permanente del personal.

Visto de manera general al igual que otro tipo de negocios, existe la posibilidad de que si no se corrigen los defectos, puede dificultarse la atención adecuada a las necesidades de los clientes, lo cual puede traer riesgos de afectación patrimonial significativos y a la rentabilidad por lo que la toma de decisiones espontáneas no considera posibles riesgos operativos y financieros que podrían afectar a las empresas.

4.1.2. Listado de inventario de riesgos

En base a los criterios de los especialistas se han identificado veinte y un riesgos (21), cuyo detalle consta en un formato de matriz que se muestra a continuación:

Tabla 25

Inventario de riesgos presentes en los micro emprendimientos

No.	CLASIFICACIÓN	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
1	**ESTRATÉGICO**	Limitada capacidad de respuesta frente a los factores del entorno	Situaciones incontrolables del entorno pueden imposibilitar actuar adecuadamente
2	**ESTRATÉGICO**	Entorno político y/o jurídico inestable	Políticas y/o legislaciones afines desfavorables pueden afectar las actividades comerciales de los microemprendimientos.
3	**ESTRATÉGICO**	Insuficiente planificación del manejo del negocio	Posibilidad de que se afecte económicamente el negocio.
4	**ESTRATÉGICO**	Insuficiente posicionamiento en el mercado	Los potenciales consumidores pueden percibir la gestión de forma negativa.
5	**ESTRATÉGICO**	Deficiente manejo del clima organizacional	Situaciones imprevistas negativas pueden afectar el comportamiento, expectativas y dinámicas del entorno laboral.
6	**OPERATIVO**	Ocurrencia de fenómenos naturales y eventos antrópicos	Posibilidad de que afecten el normal desarrollo de las actividades de microemprendimientos.
7	**OPERATIVO**	Inadecuado manejo de documentación y/o información	Personal no autorizado puede manipular y/o divulgar sin autorización documentación o información reservada de la empresa.
8	**OPERATIVO**	Insuficiente capacitación de personal	Posibilidad de que no sea posible cubrir las necesidades que requiere la gestión de los emprendimientos.

No.	CLASIFICACIÓN	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN
9	**OCUPACIONAL**	Limitada preocupación a las obligaciones de seguridad y o salud ocupacional	Pueden presentarse eventos no deseados que ocasionen daños en la integridad física de las personas y/o instalaciones.
10	**OPERATIVO**	Insuficiente compromiso por parte del personal	No se pueden permitir la ejecución de las actividades adecuadamente, ni el cumplimiento de las metas programadas.
11	**OPERATIVO**	Pérdida o deterioro de equipos y herramientas de trabajo	Se pueden afectar el desarrollo y proceso de producción de los microemprendimientos.
12	**OPERATIVO**	Manejo desordenado de información interna.	Pueden afectarse la toma de decisiones oportunas.
13	**TECNOLÓGICO**	Insolvente hardware y/o cuidado en el manejo del software	Pueden presentarse fallas en Internet, red, servicio telefónico, o en el fluido eléctrico de los negocios.
14	**OPERATIVO**	Manejo empírico de la información contable	Información contable deja de ser confiable, relevante o comprensible.
15	**OPERATIVO**	Pérdida de información documental	Posibilidad de que se produzca extravío o pérdida total o parcial de bienes y/o información a cargo de alguna persona.
16	**OPERATIVO**	Pérdida o deterioro de mercancía y bienes.	Posibilidad de que se produzcan fallas humanas o elementos incontrolables que ocasione pérdidas económicas.
17	**OPERATIVO**	Limitada preocupación por las necesidades de los clientes.	Las restricciones de planificación u operativas pueden impedir satisfacción de requerimientos de los clientes.
18	**OPERATIVO**	Clientes difíciles	Posibilidad de que afecten la reputación del negocio.
19	**OPERATIVO**	Vencimiento de cartera	Puede presentarse inestabilidad en la recuperación de valores por ventas a crédito.
20	**FINANCIERO**	Insuficiente manejo de la información financiera	Puede limitarse una mejor toma de decisiones, con efectos adversos económicos.
21	**FINANCIERO**	Iliquidez	Puede limitarse la gestión financiera para generar los flujos de efectivo requeridos para que los microemprendimientos operen normalmente.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

4.3. Valoración de riesgos

En respuesta al cuestionario propuesto en el Capítulo II, los expertos asignaron una valoración a los riesgos identificados, para las dimensiones probabilidad e impacto; luego se procedió a calcular el promedio de las calificaciones asignadas para cada una de estas dos dimensiones; lo que finalmente permitió establecer la valoración de los diferentes riesgos de acuerdo a la siguiente fórmula: **VALOR DEL RIESGO = PROBABILIDAD * IMPACTO**

Los riesgos y su valoración son:

Tabla 26

Valoración de los riesgos

NOMBRE	Ventas		Logística		Producción		Finanzas		Gerencia		Promedio		Valor
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	V=PxI
Limitada capacidad de respuesta frente a los factores del entorno	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	**2,60**	**3,20**	**8,32**
Entorno político y/o jurídico inestable	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	**2,40**	**3,40**	**8,16**
Insuficiente planificación del manejo del negocio	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	**3,00**	**3,60**	**10,80**
Insuficiente posicionamiento en el mercado	2,00	5,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	**2,00**	**3,60**	**7,20**
Deficiente manejo del clima organizacional	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	**3,00**	**3,60**	**10,80**
Ocurrencia de fenómenos naturales y eventos antrópicos	1,00	3,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	1,00	4,00	**1,00**	**3,80**	**3,80**
Inadecuado manejo de documentación y/o información	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	**2,80**	**3,40**	**9,52**
Insuficiente capacitación de personal	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	**2,40**	**3,20**	**7,68**
Limitada preocupación a las obligaciones de seguridad y o salud ocupacional	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	4,00	**2,20**	**3,00**	**6,60**
Insuficiente compromiso por parte del personal	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	**2,60**	**3,40**	**8,84**

NOMBRE	Ventas		Logística		Producción		Finanzas		Gerencia		Promedio		Valor
	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	V=PxI
Pérdida o deterioro de equipos y herramientas de trabajo	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	1,00	4,00	**2,20**	**3,80**	**8,36**
Manejo desordenado de información interna.	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	**3,60**	**3,60**	**12,96**
Insolvente hardware y/o cuidado en el manejo del software	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	**2,60**	**3,40**	**8,84**
Manejo empírico de la información contable	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	3,00	4,00	**2,80**	**3,00**	**8,40**
Pérdida de información documental	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	**3,00**	**3,80**	**11,40**
Pérdida o deterioro de mercancía y bienes.	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	5,00	1,00	3,00	1,00	4,00	**1,80**	**3,80**	**6,84**
Limitada preocupación por las necesidades de los clientes.	1,00	4,00	3,00	4,00	2,00	5,00	2,00	4,00	1,00	4,00	**1,80**	**4,20**	**7,56**
Clientes difíciles	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	**2,80**	**3,40**	**9,52**
Vencimiento de cartera	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	**2,40**	**3,40**	**8,16**
Insuficiente manejo de la información financiera	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	**2,00**	**3,20**	**6,40**
Iliquidez	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	**2,20**	**3,20**	**7,04**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Esta tabla muestra los valores de los diversos riesgos sin jerarquizar por lo que se procedió posteriormente a jerarquizarlos

4.4. Valoración de controles

Resultados del Sistema de Administración de Riesgos

Los resultados de la valoración de los riesgos identificados en Microemprendimientos se procedieron a jerarquizar, ordenando de mayor a menor los valores que se obtuvieron en el cuadro de valoración de riesgos, obteniéndose:

Tabla 27

Resultados de los riesgos presentes en microemprendimientos

Nº	Nombre	Valor
1	Ocurrencia de fenómenos naturales y eventos antrópicos	**3,80**
2	Insuficiente manejo de la información financiera	**6,40**
3	Limitada preocupación a las obligaciones de seguridad y o salud ocupacional	**6,60**
4	Pérdida o deterioro de mercancía y bienes.	**6,84**
5	Iliquidez	**7,04**
6	Insuficiente posicionamiento en el mercado	**7,20**
7	Limitada preocupación por las necesidades de los clientes.	**7,56**
8	Insuficiente capacitación de personal	**7,68**
9	Vencimiento de cartera	**8,16**
10	Entorno político y/o jurídico inestable	**8,16**
11	Pérdida o deterioro de equipos y herramientas de trabajo	**8,36**
12	Manejo empírico de la información contable	**8,40**
13	Insuficiente compromiso por parte del personal	**8,84**
14	Limitada capacidad de respuesta frente a los factores del entorno	**8,32**
15	Insolvente hardware y/o cuidado en el manejo del software	**8,84**
16	Inadecuado manejo de documentación y/o información	**9,52**
17	Clientes difíciles	**9,52**
18	Deficiente manejo del clima organizacional	**10,80**
19	Insuficiente planificación del manejo del negocio	**10,80**
20	Pérdida de información documental	**11,40**
21	Manejo desordenado de información interna.	**12,96**
	Promedio	**8,44**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

En base a los valores y caracterización establecida en la *Matriz de riesgos*, correspondiente a la Metodología y propuesta en el numeral 4.1.2., se estableció

que de los riesgos identificados en microemprendimientos comerciales, 1 es bajo,7 moderados, 12 significativos, 1 alto y no se identificaron riesgos muy altos, en promedio el riesgo presente en los negocios es 8,44 que se cataloga como significativo; en términos porcentuales 4,8% de los riesgos son bajos, 33,3% moderados, 57,1% significativos, 4,8% altos y 0% muy altos.

Tabla 28

Composición de los riesgos presentes en micro emprendimientos

Concepto	Número	%
BAJO	1	4,8%
MODERADO	7	33,3%
SIGNIFICATIVO	12	57,1%
ALTO	1	4,8%
MUY ALTO	0	0,0%
Total	21	100%
Promedio	8,44	Significativo

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

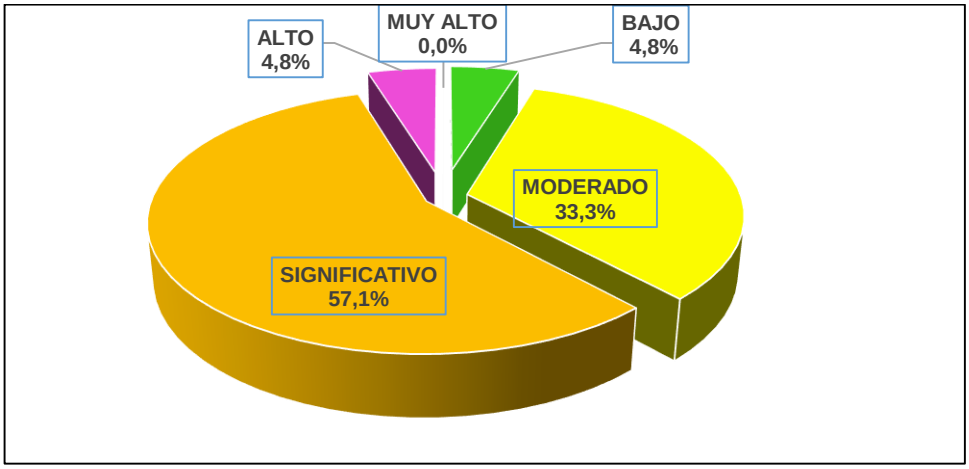


Figura 8 Composición de los riesgos presentes en micro emprendimientos

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

4.5. Medición del riesgo residual

Para medir el riesgo del sistema de administración de riesgos de microemprendimientos, de acuerdo al criterio de los expertos se valoró los controles

en base a la eficiencia del diseño y aplicación, al multiplicar éstas dos dimensiones se valora el control; posteriormente se calculó el valor del riesgo residual, restando del valor de cada riesgo calculado en el numeral 4.4., el valor del control, obteniéndose los siguientes resultados de riesgo residual:

Tabla 29

Medición del riesgo residual

Nº	Nombre	Valor Riesgo	MEDICIÓN				Riesgo Residual
			Control	Diseño	Aplicación	Valor	
1	Ocurrencia de fenómenos naturales y eventos antrópicos	**3,80**	No existe				**3,80**
2	Iliquidez	**7,04**	Llamadas a clientes	1,00	1,00	1,00	**6,04**
3	Insuficiente manejo de la información financiera	**6,40**	No existe				**6,40**
4	Limitada preocupación a las obligaciones de seguridad y o salud ocupacional	**6,60**	No existe				**6,60**
5	Pérdida o deterioro de mercancía y bienes.	**6,84**	No existe				**6,84**
6	Vencimiento de cartera	**8,16**	Llamadas a clientes	1,00	1,00	1,00	**7,16**
7	Insuficiente posicionamiento en el mercado	**7,20**	No existe				**7,20**
8	Limitada preocupación por las necesidades de los clientes.	**7,56**	No existe				**7,56**
9	Insuficiente capacitación de personal	**7,68**	No existe				**7,68**
10	Entorno político y/o jurídico inestable	**8,16**	No existe				**8,16**
11	Limitada capacidad de respuesta frente a los factores del entorno	**8,32**	No existe				**8,32**
12	Pérdida o deterioro de equipos y herramientas de trabajo	**8,36**	No existe				**8,36**
13	Manejo empírico de la información contable	**8,40**	No existe				**8,40**
14	Inadecuado manejo de documentación y/o información	**9,52**	Claves y seguridad en archivadores	1,00	1,00	1,00	**8,52**
15	Insuficiente compromiso por parte del personal	**8,84**	No existe				**8,84**
16	Insolvente hardware y/o cuidado en el manejo del software	**8,84**	No existe				**8,84**
17	Clientes difíciles	**9,52**	No existe				**9,52**

Nº	Nombre	Valor Riesgo	MEDICIÓN				Riesgo Residual
			Control	Diseño	Aplicación	Valor	
18	Deficiente manejo del clima organizacional	**10,80**	No existe				**10,80**
19	Insuficiente planificación del manejo del negocio	**10,80**	No existe				**10,80**
20	Pérdida de información documental	**11,40**	Claves y seguridad en archivadores	1,00	1,00	1,00	**10,40**
21	Manejo desordenado de información interna.	**12,96**	No existe				**12,96**
	Promedio	**8,44**					**8,25**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Tabla 30

Resumen de riesgo residual

Concepto	Número	%	Número
BAJO	**1**	**4,8%**	ACEPTABLE
MODERADO	**8**	**38,1%**	
SIGNIFICATIVO	**11**	**52,4%**	NO ACEPTABLE
ALTO	**1**	**4,8%**	
MUY ALTO	**0**	**0,0%**	
Total	**21**	**100%**	
Promedio	**8,25**	**Significativo**	**NO ACEPTABLE**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Luego de valorar el riesgo residual de los riesgos inventariados en Micro emprendimientos se determinó que 1 es bajo, 8 moderados, 11 significativos y 1 alto, y no existen riesgos residuales muy altos; en términos porcentuales 4,8% de los riesgos residuales son bajos, 38,1% moderados, 52,4% significativos, 4,8% altos y 0% muy altos.

En promedio el riesgo residual presente en los negocios es 8,25 que se cataloga como significativo; puesto que el nivel de riesgo residual que los microemprendimientos están expuestos es significativo, se concluye que el nivel de riesgo existente es inaceptable por lo que existen doce riesgos que deben ser mitigados, y que corresponden a 11 significativos y 1 alto.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

5.1. Lineamientos de la propuesta

La propuesta está constituida mediante acciones estratégicas mismas, que se espera implementen las microempresas comerciales que operan en el Centro histórico de Quito, para prevenir aquellos riesgos de prioridad igual o superior a SIGNIFICATIVA, identificados en la valoración desarrollada en el capítulo anterior, para disminuirlos a un nivel de exposición aceptable.

5.2. Direccionamiento estratégico

Las empresas tienen el reto de asimilar continuos cambios, para esto deben implementarse acciones que les permitan adaptarse al entorno y desarrollar potencialidades para asegurar su supervivencia, este proceso se conoce como direccionamiento estratégico, y comprende:

- Definir la filosofía organizacional.
- Establecer objetivos para lograr la misión.
- Formular la estrategia alineada a los objetivos establecidos.
- Definir una organización que apoye la estrategia.
- Asegurar las actividades para que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Evaluar la eficacia de la estrategia.

5.2.1 Principios y valores

La filosofía organizacional define el sistema de principios y valores, los principios definen “quiénes somos y en qué creemos”, los valores, los preceptos,

compromisos y responsabilidades; en conjunto establecen el marco de las relaciones entre las microempresas comerciales y sus grupos de interés; para definir estos elementos se utilizan la matriz axiológica de principios corporativos y la matriz axiológica de valores.

La matriz axiológica de valores que deben observar las microempresas comerciales es:

Tabla 31

Matriz axiológica de valores– microempresas comerciales

VALORES	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	EMPLEADOS	SOCIOS	SOCIEDAD	GOBIERNO Y AUTORIDADES	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA
RESPETO	X	X	X	X	X	X	X
ETICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X		
PARTICIPACIÓN	X	X	X	X	X	X	
EXCELENCIA	X	X	X	X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Los valores que observarán las microempresas comerciales son:

- Respeto, aceptar a los demás tal y como son.
- Ética, realizar todos los actos con honestidad, responsabilidad, profesionalismo e interés social.
- Honestidad, asegura relaciones con armonía, respaldo y credibilidad.
- Compromiso para cumplir los lineamientos y políticas.
- Participación, unificar esfuerzos, compartir habilidades y conocimientos.
- Excelencia, en base a mejorar y cambiar.
- Competitividad, apoyar el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes, para optimizar el uso de los recursos.
- Honradez, para conciliar las palabras con los hechos.

Puesto que las microempresas comerciales deben interactuar con los grupos de interés, estas relaciones deben regirse por principios, que son:

Tabla 32

Matriz axiológica de principios – microempresas comerciales

PRINCIPIOS	ACTORES						
	INTERNOS		EXTERNOS				
	EMPLEADOS	SOCIOS	SOCIEDAD	GOBIERNO Y AUTORIDADES	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA
REMUNERACIÓN JUSTA	X	X	X	X			
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	X	X	X		X	X	
CRECIMIENTO PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X
SATISFACER AL CLIENTE		X		X	X		X
EQUIPO DE TRABAJO	X	X			X	X	X
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD ADECUADA		X		X	X	X	

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Los principios que guiarán las acciones de microempresas comerciales serán:

- Remuneración justa.
- Clima laboral positivo, para que el personal comprenda que todos incluido el gerente, forman el mismo equipo, pues la eficiencia es influenciada por el ambiente de trabajo
- Desarrollo y crecimiento del personal.
- Satisfacer al cliente, para posicionar su imagen como una empresa eficiente que opera con recursos idóneos.
- Trabajo en equipo, para lograr que el grupo de personas trabajen de manera coordinada.

- Cumplimiento tributario, para lograr respaldo legal y buena imagen pública.
- Rentabilidad adecuada, en base a la optimización de los recursos.

5.2.2 Misión

La misión es el compromiso de las microempresas comerciales para con los grupos de interés, señala las prioridades y dirección a tomar; el cuestionario para definir la Misión fue:

Tabla 33

Cuestionario para definir la misión de microempresas comerciales

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para qué existe la empresa?	Para comercializar productos.
¿Quiénes son los clientes y/o grupos de interés de la entidad?	Personas naturales y empresas.
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Operar con calidad y eficiencia.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Productos variados
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Ser altamente competitivos en el mercado
¿Cuál es la responsabilidad social de la entidad?	Respetar la legislación, y apoyar al desarrollo socioeconómico del país
¿Cuáles son los valores y principios?	Los definidos en la cultura organizacional.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

La misión propuesta para que refleje las aspiraciones de la administración de las microempresas comerciales es la siguiente:

MISIÓN

Ser una empresa altamente competitiva en la comercialización de productos, orientada hacia el cliente y el mejoramiento continuo, que opera en apego a la ética y la legislación nacional, buscando apoyar al desarrollo socio económico del Ecuador.

Figura 9 Misión

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.2.3 Visión

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; el cuestionario propuesto para definir la visión de las microempresas comerciales es:

Tabla 34

Cuestionario para definir la visión de microempresas comerciales

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos ser?	Una empresa altamente competitiva
¿En qué tiempo lo lograremos?	En el mediano plazo
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Tecnología de punta y personal altamente capacitado
¿Qué tan grande será la microempresa?	Pequeña o mediana empresa
¿Cómo estará organizada?	Por procesos
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, entusiasmo y responsabilidad

¿Qué calidad de servidores debe tener?	Satisfacer requerimientos de calidad del producto y de los colaboradores.
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	De responsabilidad social.
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	En el ámbito local.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Considerando los lineamientos definidos la visión propuesta es:

VISIÓN

La microempresa comercial será altamente competitiva en el mercado local, al comercializar productos de alta calidad y operar apoyada por tecnología y talento humano altamente eficiente; su gestión se desarrollará con ética, entusiasmo y responsabilidad, apoyando al desarrollo socioeconómico del país.

Figura 10 Visión

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.3. Estructura organizacional

Toda empresa independiente de su tamaño requiere definir su estructura organizacional, para las microempresas comerciales se basa en procesos, establece relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y los tramos de control de la gerencia y otros mandos.

Figura 11 Mapa de procesos organizacional

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.3.1. Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas, administrativas y financieras.

- **Gestión estratégica:**

Misión: Definir planes estratégicos que guíen la gestión de la micro empresa comercial.

Estructura básica: El proceso tiene una estructura abierta, el equipo de trabajo se estructura según los requerimientos.

Responsabilidades: Definir la cultura organizacional de la microempresa comercial, definir los objetivos estratégicos a alcanzar y las estrategias a ejecutar para alcanzarlos. Establecer planes operativos y presupuestos para las estrategias, e indicadores para evaluar su nivel de logro.

Cadena de Valor:

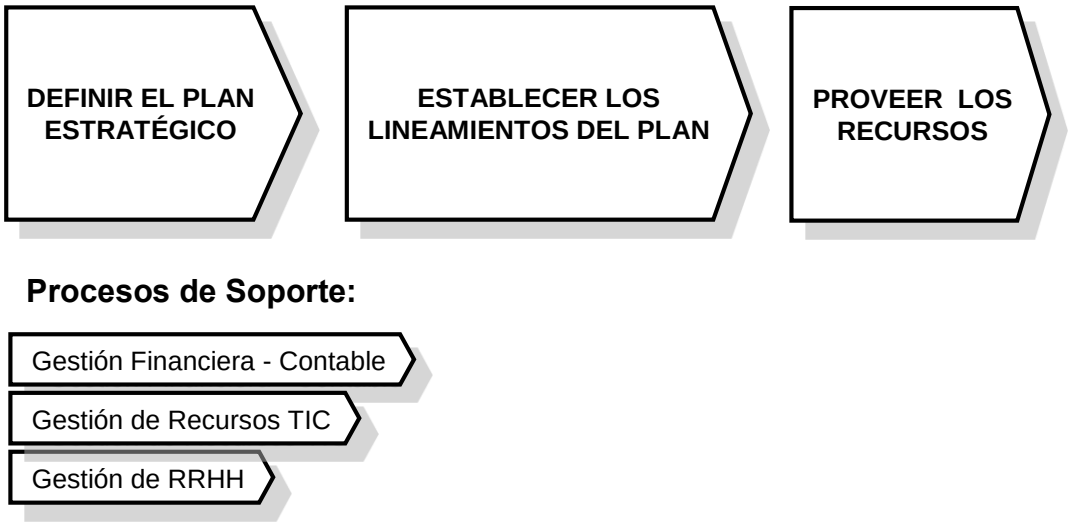


Figura 12 Cadena de valor del proceso de la gestión estratégica

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

- **Gestión administrativa:**

Misión: Prestar servicios administrativos, formular parámetros y políticas, y proveer recursos para el desarrollo de la operatividad de la micro empresa comercial.

Estructura básica: El proceso tiene una estructura abierta, el equipo de trabajo se estructura según los requerimientos.

Responsabilidades: Definir los objetivos a alcanzar, las acciones y los requeridos para este fin; integrar y coordinar los recursos requeridos para lograr las metas; desarrollar la dirección estratégica; dirigir y motivar a las personas

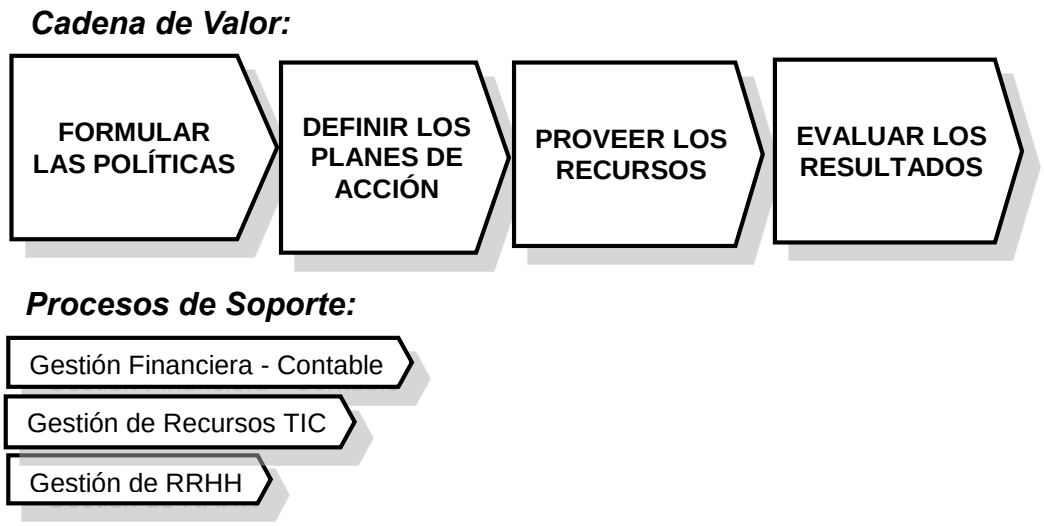


Figura 13 Cadena de valor del proceso de la gestión administrativa

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Políticas. Las políticas propuestas son:

- Perjuicios que se ocasionen para empresa por descuido o negligencia del personal, deberán ser subsanados por la persona que los causó.
- La Gerencia debe dialogar constantemente con los clientes, para saber su apreciación respecto al servicio recibido.
- La Gerencia debe observar, si el personal está cumpliendo con las funciones y responsabilidades asignadas.
- Mensualmente la Gerencia debe evaluar las operaciones y determinar si las estrategias se alinean con la acción para la consecución de los objetivos.

- **Gestión de comercialización**

Misión: Seleccionar los proveedores más idóneos para los productos que comercializa la micro empresa comercial, y asegurar la calidad de los productos y servicios para los clientes.

Estructura básica: El proceso tiene una estructura abierta, el equipo de trabajo se estructura según los requerimientos.

Responsabilidades: Aplicar procesos y procedimientos para seleccionar los proveedores más adecuados para la microempresa comercial, y satisfacer a los clientes.

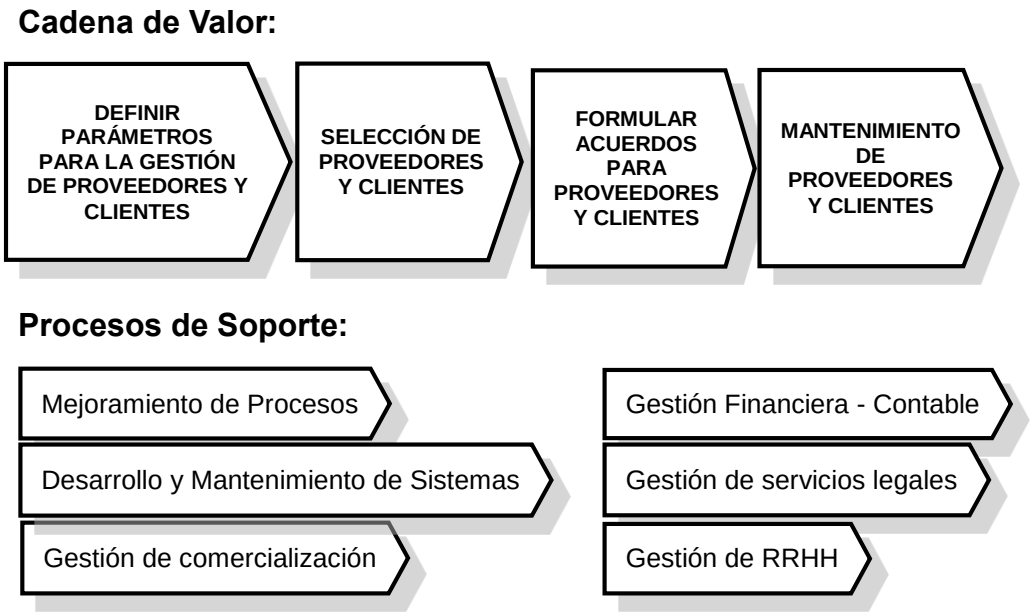


Figura 14 Cadena de valor del proceso de gestión de comercialización

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

El proceso que se propone para desarrollar una gestión técnica de las compras es:

- Buscar posibles proveedores en el mercado local.
- Solicitar a los posibles proveedores información sobre el producto, garantías, precio, condiciones de compra y plazos de entrega; el formulario para acopiar la información de los potenciales proveedores de los diversos productos que comercializan las microempresas comerciales es:

Tabla 35

Matriz de acopio de información de proveedores

INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR / EMPRESA			
Nombre:			
Domicilio:		Ciudad:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
Propietario ( ) Representante legal ( )			
Nombre:		REF COM:	
Contacto dentro de la empresa			
Nombre:		Cargo:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
¿Cumple con requisitos fiscales?			Si ( ) No ( )
En caso de NO cumplir con los requisitos antes mencionados, NO continuar con este cuestionario			
¿Ha sido proveedor de microempresas comerciales anteriormente?			Si ( ) No ( )

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

- Seleccionar los proveedores, mediante una matriz de perfil competitivo (Prezi, 2012, pág. 129), para esto se establecen factores críticos a los que se asigna un peso, cuya suma total debe ser 1 (100%), a cada proveedor se califica cada factor de 1 a 4, 1 quién tiene menor ventaja y 4 quién tiene la mayor.

Tabla 36

Matriz de Perfil Competitivo de Proveedores

FACTOR	PESO	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3	
		VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA	VALOR	PONDERA
Precio	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Cumplimiento	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Servicio	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Cap. Comercial	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Calidad del producto	0,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75
Condiciones	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30

TOTAL	**1,00**		**3,50**		**3,60**		**2,60**

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

En el ejemplo anterior se comparan tres posibles proveedores, en base a los valores totales los seleccionados son el 1 y 2 que mantienen similar perfil competitivo con una pequeña ventaja del proveedor 2, con estos se formalizará el convenio de provisión mediante un contrato privado.

Políticas: Adicionalmente se propone que las microempresas comerciales implementen las siguientes políticas para el manejo de proveedores:

- Se debe calificar a todo nuevo proveedor.
- Se mantendrá el menor número de proveedores, para asegurar la calidad de los productos.
- Todo requerimiento de productos será autorizado por la gerencia.
- Toda cancelación se hará por medio de cheque cruzado a nombre del representante legal del proveedor.
- Se realizarán devoluciones de mercadería o productos obtenidos como consecuencia de defectos de calidad o incumplimiento en los plazos de entrega entre otros.

En las microempresas comerciales todo cliente debe tratarse diferenciadamente para asegurar su total satisfacción, para lo cual se desarrollará el proceso:

- Saludar y atender al cliente, respecto a sus requerimientos.
- Verificar la existencia en bodega y de no tener el producto, consultar con el proveedor la posibilidad de entrega del pedido solicitado, en el plazo establecido.
- Si la microempresa comercial está en posibilidades de atender al cliente con el pedido, se procede a la venta; si no existen la totalidad de los productos en existencia y previa autorización del cliente, se solicitan los mismos al proveedor, estipulando con claridad cantidad y fecha de entrega.

- Una vez recibido los productos se preparan los pedidos y se procede al despacho respectivo, el mismo que irá acompañado de la respectiva factura.
- Se entregan los productos y se cobra el saldo pendiente o el abono según lo establecido.

Políticas. Adicionalmente se propone que las microempresas comerciales implementen las siguientes políticas para el manejo de clientes.

- Vender solo de contado.
- Los precios se regirán a los establecidos.
- Se debe buscar permanentemente promocionar los productos y servicios de la empresa.
- Se mantendrá un registro histórico de clientes para establecer estadísticas.

- **Gestión de recursos TIC**

Misión: Garantizar que la micro empresa comercial cuente con recursos tecnológicos idóneos para el desarrollo de su gestión.

Estructura básica: El proceso tiene una estructura abierta, conformada por asesores externos y personal interno según los requerimientos.

Responsabilidades: Proponer e implementar estrategias de acción para la operatividad y funcionamiento adecuados de los recursos TIC.

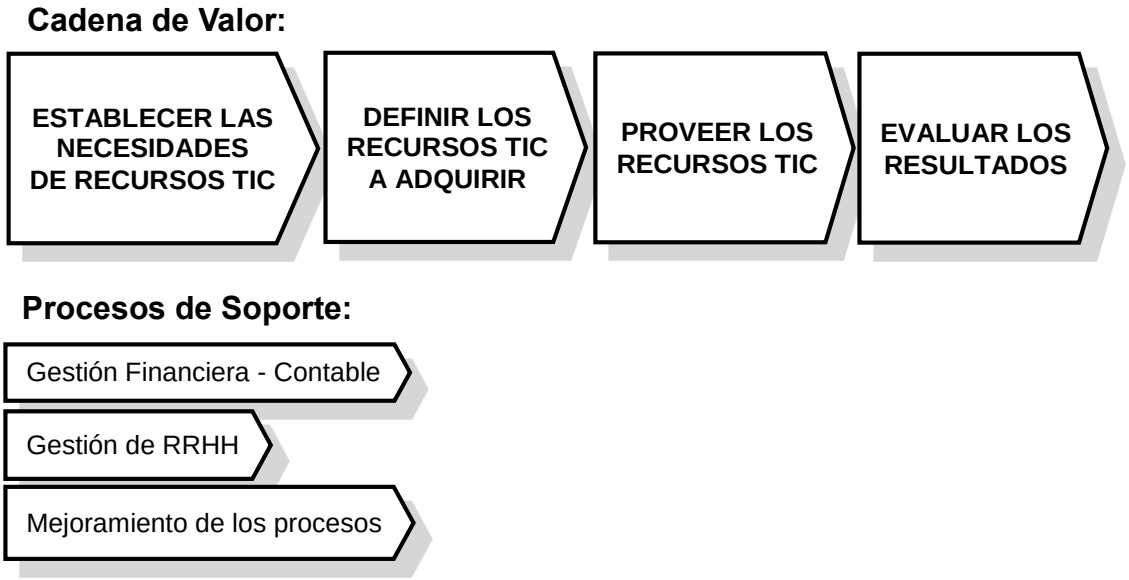


Figura 15 Cadena de valor del proceso de gestión de recursos TIC

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

- **Gestión del talento humano:**

Misión: Garantizar que la micro empresa comercial cuente con talento humano calificado, dinámico y comprometido.

Estructura básica: Este proceso se administra con una estructura abierta, el equipo se conforma según los requerimientos.

Responsabilidades: Proponer lineamientos y estrategias para la gestión del personal; planificar, organizar y dirigir los subsistemas de selección, contratación, evaluación y control.

Cadena de Valor:

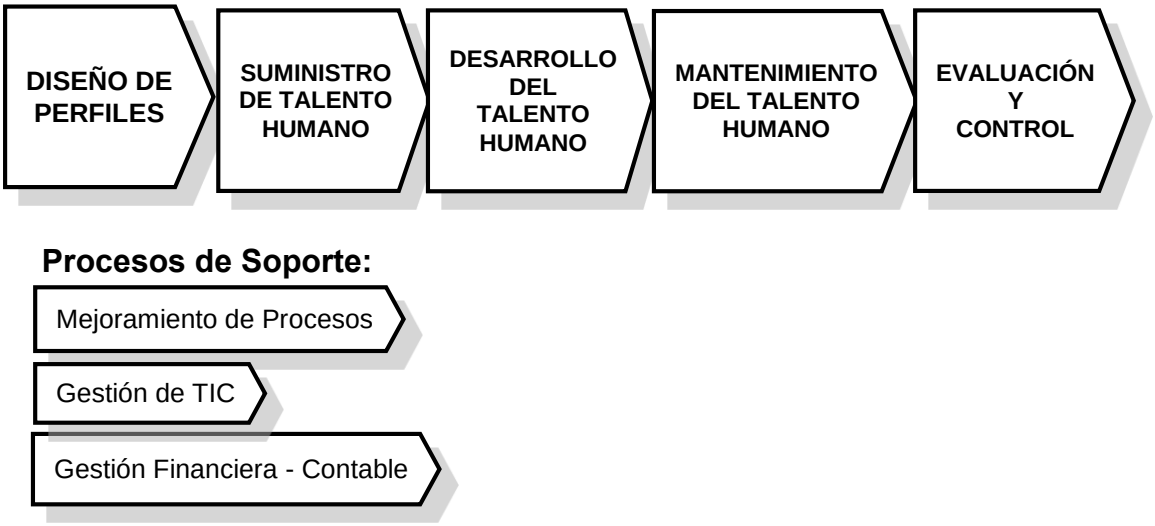


Figura 16 Cadena de valor del proceso de gestión del talento humano

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Selección y contratación: Para asegurar que las microempresas comerciales sean eficientes es necesario contar con personas capacitadas, con habilidades y deseos de lograr los objetivos de la organización, por ello el proceso que se observará para la selección del personal es:

- Requerimiento.- Para iniciar el proceso debe existir una necesidad operativa que requiera ser cubierta. La gerencia define el perfil, habilidades y requisitos del puesto para ser desempeñado de manera eficiente.
- Reclutamiento.- Se busca candidatos por referidos, bolsas de empleo, internet.
- Solicitud de empleo.- Los aspirantes entregan información general, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros.
- Entrevista.- La realiza la gerencia, poniendo énfasis en los requerimientos técnicos y humanos.
- Examen médico.- Se solicitará un certificado para conocer el estado de salud del candidato.
- Estudio de referencias.- Para conocer sobre los trabajos anteriores, motivos de salida, aspectos conflictivos y demás aspectos relevantes.

- Contratación.- La microempresa comercial notificará a la persona elegida y firmará el contrato de trabajo (tres meses a prueba y luego a un año, con posibilidad de ser por tiempo indefinido).

Políticas. Las políticas propuestas para la gestión del talento humano son:

- Capacitación constantemente y verificación de los nuevos conocimientos.
- Fijación de remuneraciones justas, en base al rendimiento personal.
- Brindar estabilidad laboral y motivación.
- Mantener una estructura organizacional liviana, sin personal innecesario.
- Cuando se requiera, se buscará contratar la persona más idónea.

- **Gestión financiera:**

Misión: Administrar el flujo de recursos a los diversos procesos de la microempresa comercial; registrar y procesar las transacciones generadas con la operatividad de la empresa, para proveer de información para la toma de decisiones.

Estructura básica: El proceso tiene una estructura abierta, conformada según sus requerimientos.

Responsabilidades: Planificar, organizar y dirigir las actividades financieras mediante la distribución de tareas y responsabilidades; desarrollar la gestión contable de la microempresa comercial, y el procesamiento de información.

Cadena de Valor:

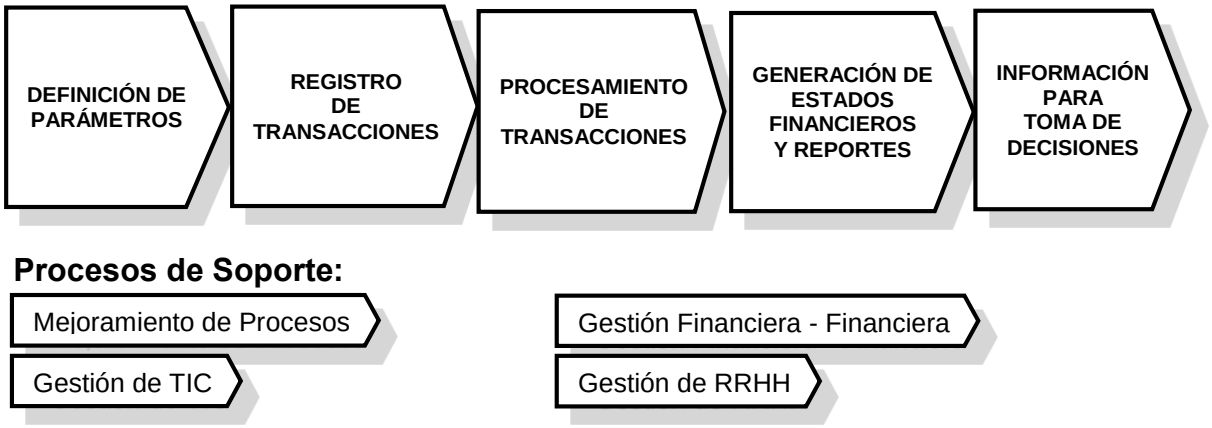


Figura 17 Cadena de valor del proceso de gestión financiera

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

El proceso contable propuesto para las microempresas comerciales será:

- Recepción de facturas y documentos contables. El (la) contador(a) registrará todos los documentos tanto de compras como ventas, para que sirvan como base del análisis de la situación de la empresa, esto por medio de los indicadores respectivos.
- Se procesan las transacciones y con la información generada se presenta informes a Gerencia, los informes consisten en el análisis de las cuentas principales, y del flujo de caja semanal.
- Cancelación de facturas y planillas a empleados.
    - Elaboración de los comprobantes de pago.
    - Elaboración de roles de pagos.

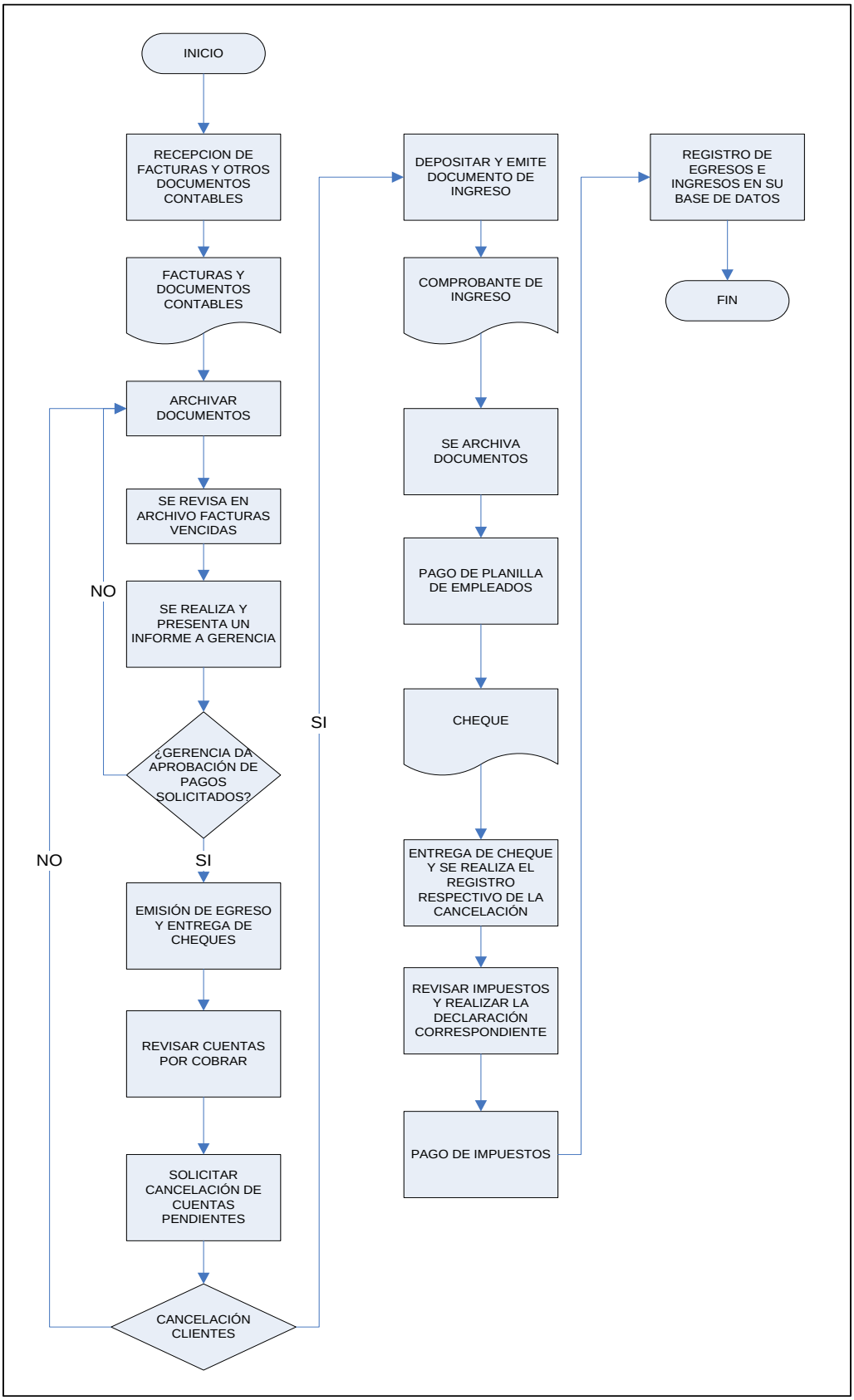


Figura 18 Proceso contable de microempresas comerciales

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

La información mínima que debe generar el proceso contable es:

Mensualmente para la Gerencia:

- El estado de resultados con un análisis horizontal de evaluación de: ingreso, costos y gastos.
- Índices de rentabilidad.
- Los rubros de egresos que presenten variaciones considerables, deben ser explicados en detalle.
- Relación de los pagos de impuestos generados.
- Conciliación bancaria.
- Presupuesto de flujo de caja para el mes siguiente.

Trimestralmente a Gerencia:

- Estado de situación con un detalle explicativo.
- Índices financieros.
- Reporte sobre el personal de la empresa.

5.3.2. Funciones y responsabilidades de las unidades técnicas, administrativas y financieras

Las microempresas son unidades de negocios con máximo nueve personas, sin embargo para asegurar una adecuada operatividad del sistema de gestión de riesgos en la microempresas comerciales se debe designar un director de riesgos, y establecer funciones para todas las unidades.

Director de riesgos

En el caso de las microempresas comerciales se recomienda sea el gerente, y que cumpla las siguientes funciones:

- Supervisar la gestión de riesgo y defender el proceso.
- Aportar al diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgo adecuado.
- Revisar permanentemente si los sistemas de la microempresa son apropiados y eficaces.
- Controlar el perfil de riesgo de la microempresa, identificar los principales riesgos y socializarlos.

- Colaborar en la ejecución del proceso de gestión de riesgo aprobado, asegurar que los jefes de área aporten a la gestión de riesgo y que practiquen una supervisión eficaz.
- Verificar que el sistema de administración de riesgos esté en funcionamiento según la política y enfoque establecido.
- Impulsar el enfoque del sistema de administración de riesgos.

Jefes de área de la microempresa comercial

- Identificar y evaluar los riesgos de los procesos internos e implementar procedimientos y controles que los mitiguen.
- Implementar y monitorear los planes de acción correctivos sobre riesgos no cubiertos o no deseados.
- Efectuar el seguimiento de riesgos a través de indicadores definidos.
- Informar al Director de Riegos los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos con la periodicidad que se establezca.
- Registrar y hacer el seguimiento de eventos, e informar evidencias o sospechas de debilidades en los controles que pongan a los recursos de la microempresa comercial en riesgo de fraudes o amenazas externas.
- Apoyar la implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la administración del riesgo.

5.4 Definición de objetivos

Los objetivos que busca alcanzar la propuesta del sistema de gestión de riesgo (ERM) en las microempresas comerciales son:

- Definir un sistema de controles internos apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en la microempresas comerciales.
- Establecer un programa para el manejo integral del riesgo, que permitan dirigir y ejecutar acciones para proteger apropiadamente a las microempresas comerciales de eventos que podrían afectarla.

5.5 Planteamiento de estrategias

Las estrategias que se proponen para mitigar los riesgos residuales de nivel no aceptable que existen en las microempresas comerciales que operan en el Centro Histórico de Quito son:

Tabla 37

Matriz de perfiles de estrategias

Nº	Nombre	Riesgo Residual	Estrategia
1	Entorno político y/o jurídico inestable	**8,16**	Monitorear el entorno.
2	Limitada capacidad de respuesta frente a los factores del entorno	**8,32**	Monitorear el entorno.
3	Pérdida o deterioro de equipos y herramientas de trabajo	**8,36**	Establecer programa de mantenimiento preventivo. Diseñar plan de capacitación y evaluación.
4	Manejo empírico de la información contable	**8,40**	Implementar sistema de gestión contable. Capacitar y/o contratar asesores externos conforme los requerimientos específicos.
5	Inadecuado manejo de documentación y/o información	**8,52**	Establecer parámetros para la gestión documental e información, con perfiles de usuario.
6	Insuficiente compromiso por parte del personal	**8,84**	Incentivar al personal.
7	Insuficiente hardware y/o cuidado en el manejo del software	**8,84**	Establecer programa de mantenimiento preventivo de software y hardware. Diseñar plan de capacitación y evaluación.
8	Clientes difíciles	**9,52**	Atender en forma personalizada a clientes problemáticos.
9	Deficiente manejo del clima organizacional	**10,80**	Motivar e incentivar al personal; establecer canales de comunicación.
10	Insuficiente planificación del manejo del negocio	**10,80**	Promover una planificación participativa.
11	Pérdida de información documental.	**10,40**	Establecer parámetros para la gestión documental e información, con perfiles de usuario.

Nº	Nombre	Riesgo Residual	Estrategia
12	Manejo desordenado de la información interna.	**12,96**	Establecer parámetros para la gestión documental e información, con perfiles de usuario.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.6 Metodología para la implementación de los cambios propuestos

Para implementar los cambios propuestos se busca integrar y comprometer a todo el personal de la microempresa comercial en el desarrollo de la estrategia, en base:

- Concientizar a la gerencia que los resultados financieros son consecuencia de un efecto de cascada, que se producen por el aprendizaje y desarrollo, que impulsa el mejoramiento de los procesos, que permiten atender y satisfacer al cliente y que esto produce un efecto multiplicador en base al cual se manifiestan los beneficios financieros, de esta forma se busca lograr total apoyo para implementar los cambios propuestos.

- Traducir la estrategia en términos operacionales, para poder gestionar la estrategia es necesario describirla, sin embargo a veces esta es comunicada de una manera muy compleja, lo que asusta a los involucrados e impide que la entiendan.

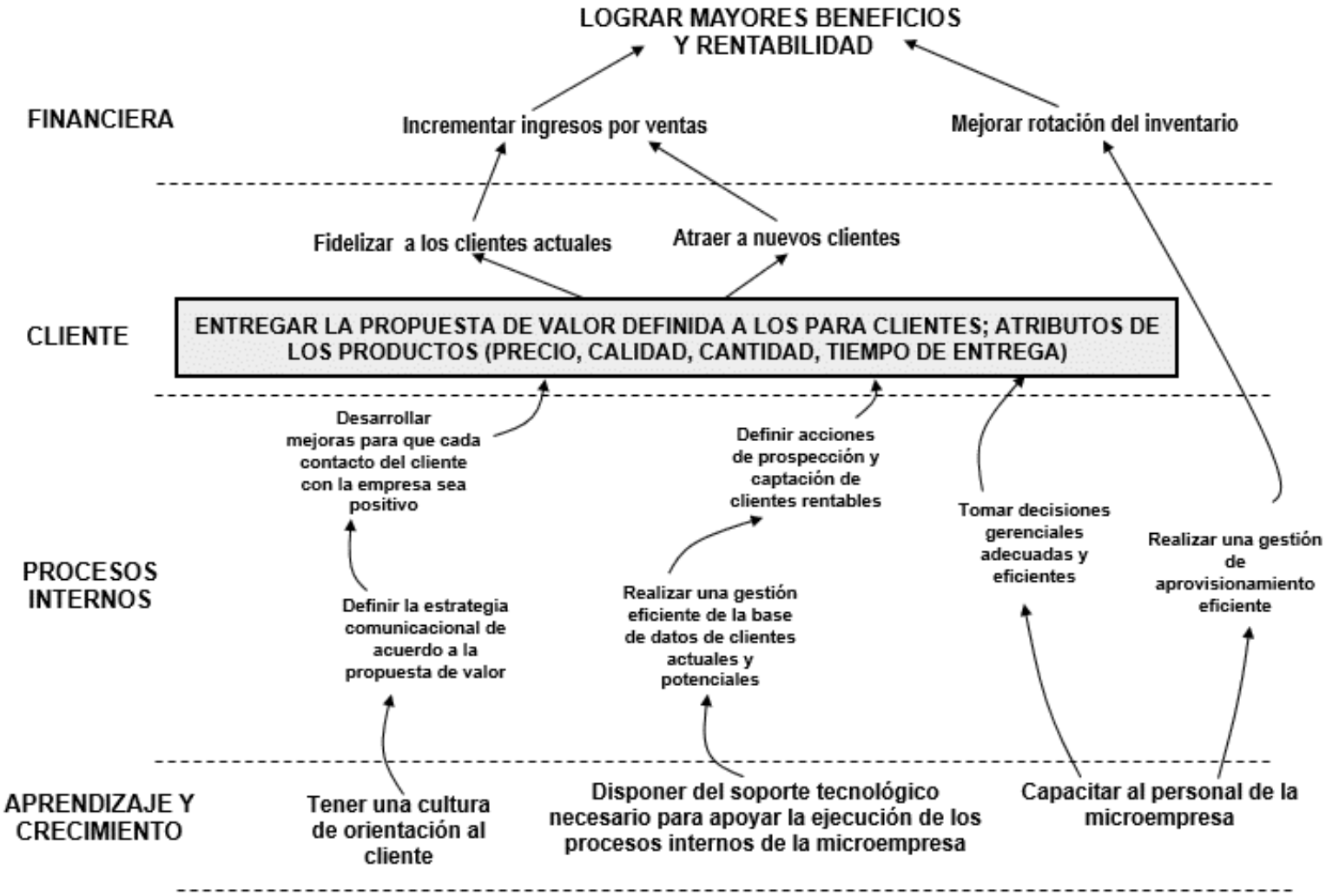


Figura 19 Mapa estratégico

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Alinear la organización con la estrategia, lograr que todas las personas sin importar el área entiendan la estrategia propuesta su significado y cómo contribuyen a su implementación; para esto se desarrollará comunicación 360 de hacia arriba hacia abajo y horizontal, para integrar un equipo de trabajo, lograr total coordinación operativa; e involucramiento y compromiso.

Se observa en el Mapa Estratégico propuesto para las microempresas comerciales que operan en el Centro Histórico de Quito, que la estrategia se basa en estructurar una cultura orientada al cliente, un adecuado soporte tecnológico que genere información para desarrollar procesos eficientes, y la capacitación del talento humano para que la gerencia tome decisiones adecuadas y se gestione eficientemente el aprovisionamiento para aumentar la rotación del inventario; en base a todo lo anterior se podrá estructurar una propuesta de valor que satisfaga a los clientes, lo que se reflejará en el aumento de las ventas y la consecuente mejora en los beneficios y rentabilidad.

5.6.1. Planes operativos

La importancia de la estrategia radica en permitir a la microempresa seguir las pistas de los resultados generados por una adecuada gestión del inventario de productos, por el adecuado flujo de información para la toma de decisiones, la formación de aptitudes por parte del talento humano, y la adquisición de bienes materiales para consolidar su crecimiento futuro.

La alineación observada de las estrategias y los planes para implementarlos es:

Tabla 38

Planes operativos

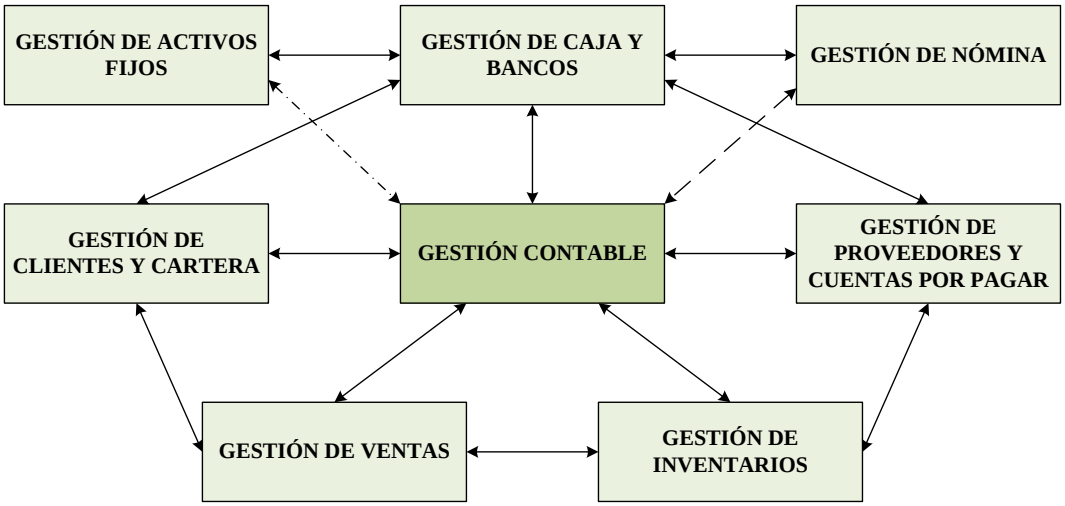
Nº	Estrategia	Actividades	Responsable
1	Monitorear el entorno.	• Informarse constantemente de aspectos relevantes de la realidad nacional. • Realizar recorridos por el Centro Histórico para observar la tendencia del mercado. • Establecer posibles fuentes de problemas y riesgos para la empresa. • Solicitar la contribución de ideas.	Gerencia y demás personal de la microempresa.
2	Establecer programa de mantenimiento preventivo de equipo, software y hardware.	• Seleccionar proveedores de mantenimiento. • Definir cronograma de mantenimiento. • Verificar cumplimiento del cronograma establecido.	Gerencia y demás personal de la microempresa.
3	Implementar sistema de gestión contable.	• Seleccionar software más adecuado. • Definir parámetros de gestión contable. • Implementar el sistema.	Gerencia, contador(a) y asesor externo.
4	Establecer parámetros para la gestión documental e información, con perfiles de usuario.	• Definir necesidades de información. • Definir parámetros y usuarios. • Procedimientos para validación y distribución de información.	Gerencia, contador(a) y asesor externo.

Nº	Estrategia	Actividades	Responsable
5	Diseñar plan de capacitación y evaluación.	• Definir necesidades de capacitación • Preparar programa de capacitación • Logística de la capacitación • Procedimientos de evaluación	Gerencia.
6	Atender en forma personalizada a clientes problemáticos.	• Definir necesidades del cliente • Determinar si es posible satisfacer al cliente • Atender y evacuar al cliente	Gerencia y demás personal de la microempresa.
7	Motivar e incentivar al personal en base a canales de comunicación.	• Implementar canales formales e informales • Mantener canales de comunicación	Gerencia.
8	Promover una planificación participativa.	• Informar constantemente a todo el personal de aspectos relevantes de la microempresa. • Establecer posibles fuentes de problemas y riesgos para la empresa. • Solicitar la contribución de ideas.	Gerencia y demás personal de la microempresa.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.6.1.1. Implementación del sistema contable de la microempresa

Para el caso de las microempresas comerciales se propone adquirir un sistema que permita el control operativo integral y genere información oportuna y confiable, conforme el diseño recomendado por Laudon (Laudon & Laudon, 2008, pág. 137), la estructura propuesta es.



SÍMBOLO	SIGNIFICADO
↔	Flujo de información en línea, es decir, se actualizan los archivos en forma automática
← →	Flujo de información mediante un proceso, es decir, se actualizan los archivos mediante un comando (BATCH)
▭	Módulo del Sistema Contable Integrado que comprende una serie de procesos y procedimientos para desarrollar la gestión de los diferentes grupos de recursos de la empresa

Figura 20 Sistema financiero contable integrado

Fuente: (Laudon & Laudon, 2008, pág. 137)

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Los registros contables que deben implementarse inmediatamente en las microempresas comerciales son: libro diario, mayor general, bancos, clientes, proveedores, ventas, gastos por rubros, fichas de empleados, roles de pago, Impuestos, activos fijos e inventarios que debe incluir los kárdex; este diseño de

sistema permite gestionar eficientemente las transacciones generadas con la operatividad de las diferentes áreas de la microempresa, en Quito se identifican cinco opciones de software que cumplen las características requeridas: SIGEM; MONICA; TMAX; SICO y SIIGO; sus características se han comparado con una matriz de perfil competitivo (Prezi, 2012, pág. 129).

Tabla 39

Matriz de perfil competitivo de los Sistemas Contables

		Opción de mercado				
	Criterio de análisis	**SIGEM**	**MONICA**	**TMAX**	**SICO**	**SIGO**
1	Fiabilidad de generación de información oportuna y confiable.	5	4	4	4	4
2	Observación de las NIIF.	5	4	4	5	5
3	Facilidad y flexibilidad operativa del sistema.	4	4	4	4	4
4	Adaptabilidad a las necesidades de la microempresa.	5	4	5	5	5
5	Respaldo y soporte técnico.	4	4	3	4	4
	CALIFICACION	23	20	20	22	22

Fuente: Mercado de software de Quito

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Se observa la mejor opción de software la constituye el sistema SIGEM por lo que es el software cuya adquisición se recomienda.

Para implementar el sistema contable, deben realizarse las siguientes actividades:

- Estructurar el plan de cuentas con los principales rubros.
- Establecer los saldos iniciales a la fecha de implementación, de cada una de las cuentas que van a manejarse.
- Registrar los saldos iniciales.
- Mayorizar para abrir registros auxiliares con el mayor detalle posible.

- Mantener ordenados y actualizados todos los registros en el sistema, para obtener información cuando se requiera y controlar el real desempeño de la empresa.

5.6.1.2. Parámetros para la gestión financiera

a. Efectivo y equivalente

La gestión del efectivo y equivalente se enfoca en la liquidez, se plantea el uso del flujo de caja como herramienta de planificación y control de ingresos y egresos, mediante el método directo, restando de los ingresos en efectivo los egresos.

La estructura que se deberá observar es la siguiente:

Tabla 40

Estructura del flujo de efectivo

CONCEPTO	PERÍODO			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
INGRESO DE EFECTIVO				
Ventas de contado				
Recuperación de cuentas por cobrar				
Venta de activos fijos				
Recuperación de inversiones realizadas				
Intereses ganados				
Préstamos recibidos				
TOTAL INGRESO EN EFECTIVO				
EGRESO DE EFECTIVO				
Compras de contado				
Pago a proveedores				
Gastos operativos(administración y ventas)				
Pago de impuestos				
TOTAL EGRESO EN EFECTIVO				
FLUJO NETO ECONÓMICO				
Servicio de la deuda				

FLUJO NETO FINANCIERO				
SALDO INICIAL DE CAJA				
SALDO FINAL DE CAJA				
Inversión de excedentes				
Créditos gestionados				
SALDO FINAL REAL DE CAJA				

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Los aspectos a considerar, sobre el valor de flujo de efectivo obtenido son:

- Microempresas saludables tienen un flujo neto de caja positivo, porque no gastan simplemente porque tienen dinero en sus manos.
- Si se dan repetidos flujos de caja negativos, existen problemas, y se debe apresurar entradas de dinero, también recortar gastos.
- Los problemas de flujo de efectivo provienen de la acumulación de muchos errores pequeños, ya que el flujo de caja se genera de todos los rubros que intervienen en la operatividad de la empresa, tal como se ilustra en el siguiente esquema.

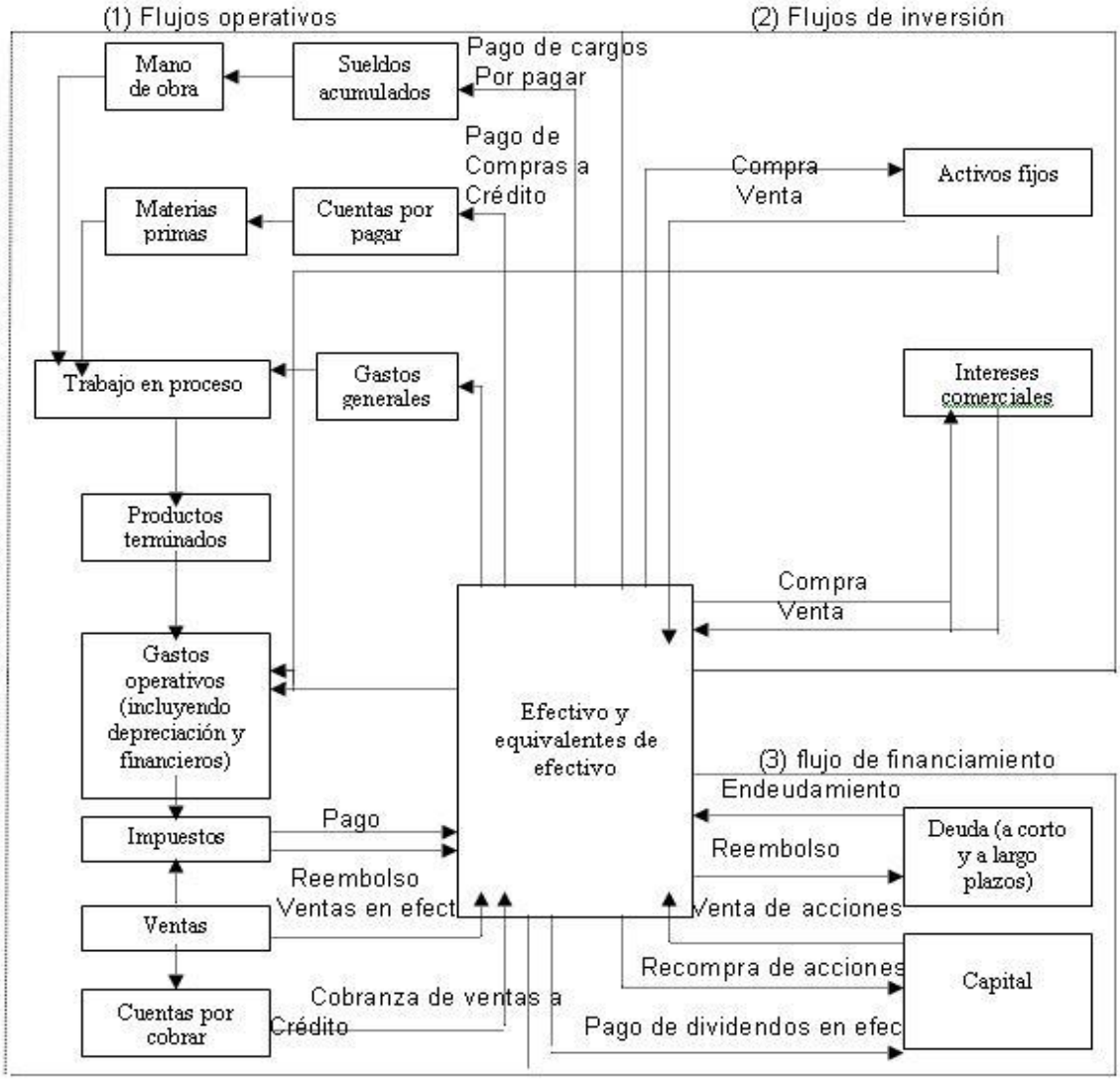


Figura 21 Diagrama del flujo de efectivo

Fuente: Botero Antonio, 2012

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

a. Cuentas por cobrar

Si bien las microempresas comerciales deben vender, es necesaria una concesión racional del crédito, las condiciones de crédito son parte importante de la estrategia de marketing y ventas (Campoverde, 2010, pág. 41).

Para disminuir los saldos de las cuentas por cobrar se recomienda:

- Mantener una facturación eficiente, con controles internos adecuados.
- Facilitar canales de pago electrónico.
- Conceder plazos de crédito menores a los plazos de pago otorgados por los proveedores.
- Comunicarse con clientes antes de los vencimientos.

b. Cuentas y documentos por pagar

La deuda es parte de los negocios, pero ya que tiene un costo debe manejarse cuidadosamente. Es adecuado considerar las alternativas de financiamiento como aumentar la inversión, utilizar el flujo de caja generado o utilizar leasing.

c. Inventario

La cantidad de inventario dependerá de las características de cada una de las microempresas, debe mantenerse un equilibrio en el nivel de inventario para que sea posible controlarlo y satisfacer la demanda de los clientes.

Para gestionar adecuadamente el inventario se recomienda:

- Incrementar la frecuencia del abastecimiento y no mantener stocks grandes.
- Planificar las compras en base de las proyecciones de ventas.
- Eliminar productos de poca rotación.
- Integrar y coordinar las funciones de compras, inventario y ventas.
- Liquidar los artículos que están deteriorados u obsoletos.

Tabla 41

Ventajas de desarrollar el pronóstico de tendencia en ventas

Aspecto	Actualmente	Con Aplicación del Modelo	Efecto
FINANCIERO	Exceso de inventario en ciertos períodos y faltante en otros.	Disposición del volumen adecuado de inventario permanentemente.	Disminuye costo de mantenimiento del inventario en épocas de baja de demanda, y se minimiza el costo de oportunidad por pérdida de ventas en épocas de alta demanda
OPERATIVO	Distribución con problemas de intermitencias, por falta de ítems en ciertas épocas.	Distribución fluida y sin problemas, permanentemente.	Mejora la eficiencia de la gestión del inventario, y se logra una mayor satisfacción del cliente.

Fuente: Ing. Geovanna Coba, 2015

Recopilado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.6.1.3. Canales de comunicación

Puesto que la comunicación es un instrumento de gestión y coordinación se recomienda incentivar los siguientes canales.

Tabla 42

Canales de comunicación a desarrollar

CANALES	ACTIVIDADES
FORMALES	En las instalaciones de cada una de las microempresas: Se habilitará un espacio para información, en el cual se colocará semanalmente el detalle de actividades a realizar, con las fechas de cumplimiento establecidas. En el área administrativa, se colocará un cajón para sugerencias, por medio del cual las personas puedan libremente comunicar sus inquietudes y sugerencias.

INFORMALES	Para desarrollar comunicación horizontal, fomentar la confianza, compañerismo y el espíritu de equipo. El último sábado de cada mes, el gerente invitará al personal a compartir un pequeño refrigerio, y aprovechará para: motivarlos, conocer inquietudes y recibir comentarios y sugerencias. Reuniones y cursos de capacitación, que permitirán integrar un real equipo de trabajo en la empresa.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

5.6.1.4. Capacitación

Es necesaria cuando el recurso humano carece del conocimiento para realizar un trabajo en forma eficiente, busca infundir confianza entre los asociados; la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

Tabla 43

Proceso de capacitación

Paso	Actividades
Definir necesidades de capacitación	Empleados y gerentes => carecen de conocimientos técnicos sobre Administración.
Preparar programa de capacitación	La capacitación de dividirá en períodos alternados, uno de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, Cada módulo que sea requerido, tendrá una duración de veinte horas impartidas en cuatro semanas, y si es necesario se extenderá una semana adicional.
Logística de la capacitación	La capacitación se llevará a cabo en la microempresa para facilitar la captación de las enseñanzas, al inicio de la capacitación, se entregará a las participantes, material de apoyo que les permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.
Procedimientos de evaluación	Se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico.

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Para diseñar los eventos de capacitación se observarán los siguientes parámetros:

- Crear el ambiente físico adecuado, que debe de ser suficientemente para permitir una máxima base de experiencias, gran participación y un mínimo de intimidación; el espacio debe ser informal y sin fuentes de distracción, y se deben considerar la iluminación y ventilación.

- La reducción de tensiones que surgen de las situaciones de grupo, estableciendo procedimientos de resolución de problemas, y dando libertad al grupo para establecer objetivos y tomar sus propias decisiones.

- A partir de los objetivos, conformación del grupo y características de los participantes, se deberá preparar:

    - La organización de los grupos, dividiendo a los participantes en subgrupos.

    - Los materiales de apoyo. escritos, audiovisuales, etc., necesarios para desarrollar la actividad.

    - Las técnicas de trabajo grupal e individual apropiadas para cada actividad.

    - La evaluación, mediante las técnicas más adecuadas para el objetivo perseguido (planillas, opiniones orales o escritas, formularios, etc.) sin desmedro de las evaluaciones que se deseen realizar durante el desarrollo del evento.

Para la secuencia del evento de capacitación se observarán los siguientes pasos:

- Presentación de la actividad, a los participantes, explicando la metodología de aprendizaje.

- Organización de los grupos.
- Trabajo en los grupos, cada grupo realiza una tarea asignada claramente, el facilitador actúa como orientador, apoyando a los grupos de trabajo.
- Exposición al plenario del trabajo grupal desarrollado.
- Sistematización de las respuestas, el facilitador teniendo en cuenta los distintos aportes elabora un resumen con las ideas más importantes ofrecidas y plantea una síntesis globalizadora de la temática abordada.

Para evaluar el progreso de los eventos de capacitación, se observará el siguiente cuestionario:

Tabla 44

Formulario para controlar la calidad de la capacitación

FORMULARIO DE CONTROL DE CALIDAD DE CAPACITACIÓN										
ALUMNA(O):										
FECHA										
MÓDULO:	BAJA => ALTA									
PARÁMETRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Claridad.- Nivel de expresión.										
Dinamismo.- Secuencia en el desarrollo.										
Interés.- Atención que puede despertar.										
Alcance.- Ideas que se conceptualizan										
Aplicabilidad.- Ideas y conceptos prácticos.										
SUGERENCIAS										

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

La valoración obtenida será igual al promedio de las valoraciones asignadas por todos los participantes, y la valoración máxima posible será igual a 50; la mínima aceptable será 40.

5.6.2. Estructuración de equipos de trabajo

Para implementar el sistema de gestión de riesgos de las microempresas comerciales se establecen los siguientes equipos de trabajo para el seguimiento y control.

Para implementar este equipo se propone el siguiente modelo:

Tabla 45

Detalle de actividades del modelo asociativo

ETAPA 1	**Promoción y selección**	**1**	Mostrar oportunidades de mejora
ETAPA 2	**Integración del grupo**	**1**	Efectuar reuniones colectivas
		2	Apoyar a las personas que requieran
		3	Establecer el reglamento
ETAPA 3	**Parámetros de acción**	**1**	Identificar áreas de interés común
		2	Definir el objetivo del grupo
		3	Elaborar planes de acción
ETAPA 4	**Inicio de operaciones**	**1**	Inicio de operaciones
		2	Monitoreo de gestión

Fuente: López Cerdán, 1999, pág. 60.

Recopilado por: Juan Carlos Gutiérrez

López manifiesta que las asocia-actividades fracasan porque los integrantes no tienen capacidades operativas homogéneas, los intereses no se alinean, y no se definen y conocen las reglas, entre los más importantes (López Cerdán, 1999, pág. 52); por lo que para conformar el equipo de trabajo en las microempresas, se tendrá cuidado en estos detalles.

5.7. Monitoreo

La retroalimentación sobre el nivel de mejora alcanzado por las microempresas comerciales la proporcionan los clientes internos y externos; por lo tanto la retroalimentación se realizará:

a. **En base a cuestionarios que serán aplicados mensualmente a un 5% de los clientes, sean estos externos o internos.**

Para esto se pedirá a los clientes externos, que valoren se 1 a 5, cada uno de los siguientes atributos del servicio.

Tabla 46

Hoja de valoración de atributos del servicio

No.	Factor Analizado	Calificación
1	Atención Recibida	
2	Resolución De Problemas	
3	Información Proporcionada	
4	Satisfacción Alcanzada	
5	Tiempo De Entrega	
6	Calidad Del Producto	
7	Seguimiento	
8	Promociones	

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Para medir la calidad que alcanzan los atributos del servicio generado, se ha establecido una escala congruente con las calificaciones propuestas, que es la siguiente:

Tabla 47

Escala de valoración del servicio

IDENTIFICACION	INTERVALO	VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL ATRIBUTO
ROJO	0% - 54%	MALA
NARANJA	55% - 69%	REGULAR
AMARILLO	70% - 79%	BUENA
VERDE	80% -94%	MUY BUENA
AZUL	95% - 100%	EXCELENTE

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Solo se aceptarán calificaciones tanto de los atributos, como del servicio de MUY BUENA y EXCELENTE, caso contrario se implementarán los correctivos inmediatos, referentes a las estrategias definidas.

Para medir la calidad que alcanzan los atributos del servicio interno generado, se aplicará la misma escala establecida para los clientes externos; e igualmente solo se aceptarán calificaciones tanto de los atributos, como del servicio de MUY BUENA y EXCELENTE, caso contrario se implementarán los correctivos inmediatos, referentes a las estrategias definidas.

b. En base un cuestionario para medir la capacidad de gestión.

La herramienta que se propone es.

Tabla 48

Capacidad de gestión

COMPONENTE	CONCEPTO	MÁXIMO	CALIFICADO
PLANEACIÓN	Insumos	10	
	Volumen de producción	10	

	Recursos financieros	10	
	Venta del producto	10	
	Frecuencia de adquisición	10	
	División de funciones	10	
	Procesos	10	
	Procedimientos de control	10	
	Comunicación con el mercado	10	
	Canales de comunicación	10	
DIRECCION	Liderazgo	10	
	Información	10	
	Participación	10	
	Manejo de conflictos	10	
	Decisiones	10	
CONTROL	Preventivos del suelo	10	
	Recurrentes de plagas	10	
	Indicadores de productividad	10	
	De insumos y mano de obra	10	
	De recursos financieros	10	
	TOTAL GENERAL		

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Para medir la eficiencia de gestión se aplicará la misma escala anterior, únicamente se aceptarán calificaciones tanto de los atributos, como para la gestión en general de MUY BUENA y EXCELENTE, caso contrario se implementarán los correctivos inmediatos, referentes a las estrategias definidas.

5.8. Impacto del sistema de gestión integral de riesgos

Para cuantificar el impactos generados por el sistema de gestión de riesgos se ha utilizado la Matriz Dimensional de Incidencia, herramienta que muestra los factores influenciados en el eje horizontal, y las dimensiones de impacto en el vertical (Gómez, 2002, pág. 41).

Los factores que se consideran para medir el impacto son:

Intensidad = I
Extensión = EX
Momento = MO
Persistencia = PS
Periodicidad = PR
Acumulación = AC
Efecto = EF

La caracterización de estos factores es (Gómez, 2002, pág. 53):

- Intensidad, del impacto producido sobre los factores.
- Extensión, ámbito territorial de influencia; puntual, si el impacto es sobre la asociatividad; local si es sobre toda el área de influencia, y extensa si se proyecta fuera de ésta a nivel regional o nacional.
- Momento, determinado en función del tiempo que toma la aparición del impacto; puede ser en largo plazo, mediano plazo o inmediato.
- Persistencia, se califica en función del tiempo que permanece presente el impacto; puede ser fugaz, temporal o permanente.
- Periodicidad: determinada en función de la frecuencia de aparición del impacto. Está dividida en irregular, periódica y continuo.
- Acumulación: calificada por la permanencia e incremento de la intensidad del impacto en el tiempo. Se divide en simple y acumulativa.
- Efecto: en función del tipo de incidencia del impacto sobre el factor; puede ser directo o indirecto.

La escala de calificación de impactos es:

Tabla 49

Escala de valoración de impactos positivos

Caracterización	Valor
Bajo	**1**
Moderado	**2**
Medio	**3**
Alto	**4**
Irrelevante	**-1**
Moderado	**-2**
Severo	**-3**
Crítico	**-4**

Fuente: (Dewey, 2010)

Los factores considerados y calificaciones establecidas, se han basado en los resultados del estudio desarrollado.

Tabla 50

Impacto económico

Dimensión	Nivel de ahorro	Mayores ingresos para microempresas	Impuestos adicionales para el Estado.
Intensidad = I	3	2	2
Extensión = EX	3	4	3
Momento = MO	2	2	2
Persistencia = PS	2	2	2
Periodicidad = PR	3	3	2
Acumulación = AC	3	2	3
Efecto = EF	2	3	4
Total	18	18	18
Promedio	**2,57**		

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

Tabla 51

Impacto social

Dimensión	Desarrollo personal, cambio de idiosincrasia de las personas.	Cambio de cultura sobre el riesgo	Desarrollo de una cultura de generación excelencia y capital social
Intensidad = I	3	3	2
Extensión = EX	3	3	4
Momento = MO	4	3	2
Persistencia = PS	2	2	3
Periodicidad = PR	2	2	3
Acumulación = AC	3	3	3
Efecto = EF	3	4	3
Total	20	20	20
Promedio	**2,86**		

Elaborado por: Juan Carlos Gutiérrez

El sistema de gestión del riesgo para las microempresas comerciales del Centro Histórico de Quito genera un impacto positivo medio, que seguramente se amplificará una vez que se consolide y difunda el sistema.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Todo negocio o empresa se encuentra expuesto a diferentes tipos de riesgos comerciales, los cuales deben ser administrados adecuadamente con la finalidad de hacer frente a los cambios del entorno, y las deficiencias internas.

- Para implementar el sistema de administración de riesgos en las empresas o negocios, existen diferentes enfoques, normativas y

metodologías desde el punto de vista de control interno, las cuales son ampliamente difundidas y explicadas por diversos autores, destacándose el Enterprise Risk Management (ERM) y sus aplicaciones técnicas o informe COSO II.

- El análisis situacional de las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, señalan que existen numerosas fuentes de riesgos provenientes tanto del entorno externo como al interior de las microempresas. Se requiere establecer elementos de control interno que permitan optimizar procedimientos para el manejo de recursos, así como indicadores referentes para una mejor gestión; y parámetros para la gestión financiera.

- Luego de establecer el riesgo residual (riesgos inventariados) en las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, se determinó que 4,80% de los riesgos residuales son bajos, 38,1% moderados, 52,4% significativos, 4,8% altos y 0% muy altos, en promedio el riesgo residual presente en la empresa es 8,25 que se cataloga como significativo; puesto que el nivel de riesgo residual que las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito pueden aceptar es moderado, se concluye que el nivel de riesgo existente no es aceptable. En razón de ello existen doce riesgos que deben ser mitigados, y que corresponden a 11 significativos y 1 alto.

6.2 Recomendaciones

- En calidad de profesionales en Finanzas y Auditoría se recomienda incentivar a las empresas a implementar un sistema de gestión de riesgo, ya que al anticiparse a los posibles riesgos, será posible obtener ventajas competitivas sobre negocios similares, así como será posible tomar mejores decisiones administrativas.

- Para tener un mejor criterio para diseñar e implementar en forma eficiente el sistema de gestión de riesgo en las microempresas, se recomienda considerar modelos formales como COSO ERM planteados en la propuesta adaptándolos conforme los requerimientos propios de cada empresa.

- Para diseñar y aplicar estrategias específicas que requieran los negocios para mitigar los riesgos, se recomienda considerar acciones basadas en una buena calidad de información financiera contable, además de una estructura organizacional adecuada y flexible adaptada a cada microempresa.

- Para mitigar los riesgos con valores superiores al aceptable, se recomienda que las microempresas comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito deben establecer y mantener un sistema que permita disminuir el riesgo a un nivel de exposición aceptable, posibilitando identificar, registrar, medir, monitorear y controlar los riesgos; haciendo posible la prevención y resolución de conflictos de interés, así como el registro de eventos y el mantenimiento del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

Arce Sandi, R. (01 de 01 de 2014). *Instituto de Auditores Internos de Costa Rica*. Recuperado el 02 de 2014, de http://www.iaicr.com/boletin/boletin02/docs/Puntos_Criticos_Seguridad_Empresarial.pdf

Aumatell, C. (2012). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información en las organizaciones.* Barcelona España: Editorial UOC.

Ayala-Carcedo, F. (2000). *Introducción a los riesgos geológicos.* Madrid, España: Instituto Geológico y Minero de España.

BCE. (noviembre de 2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015, de http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos

Cabezas , M., & Torra, S. (10 de 06 de 2014). *El riesgo en la empresa*. Recuperado el 09 de 2014, de www.palisade-ita.com: http://www.palisade-lta.com/libros/elriesgo.asp

Cortez, J. (2007). *Técnicas de Prevencion de Riesgos Laborales. Novena edición.* Madrid: Editorial Tebar.

Distrito Municipio de Quito. (24 de julio de 2015). *Programa "En Marcha" impulsa más del 100 negocios en el Centro Histórico de Quito.* Obtenido de Obtenido de http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2015/07/24/programa-en-marcha-impulsa-m-

Doryan, G. (2011). *Control Interno Integral* (3a ed.). México: Prentice Hall.

EDCQ. (2015). *Empresa de Desarrollo del Centro Històrico de Quito*. Obtenido de http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35882

FEM. (2013). Índice de Competitividad Global. *Economía Mundial*, 79.

Fernàndez, M., & Nieto, M. (2001). *Estrategias y estructuras de la pyme, ¿puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva?,. Papeles de la economía española, nº 89/90, pp.332-34.* Madrid España.

FLACSO. (23 de junio de 2014). *Las politicas de intervención municipal en el Centro Històrico de Quito.* Obtenido de Obtenido de

http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1219093769.contenido_2.pdf

Gordon, J. (2010). *Gestión Integral del Riesgo - ERM.* Madrid, España: Ariel.

Horvath, M., & Parthers, T. (2010). *Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, 3a. Ed.* Barcelona: Gestión 2000.

Lara, A. (2013). *Toma el control de tu negocio.* LID Editorial .

MIDUVI. (2013). *Revitalización del centro histórico de Quito Ministerio de Desarrollo urbano y vivienda subsecretaría de hábitat y asentamientos humano.* Quito: MIDUVI.

Organización Isotools. (01 de 09 de 2013). *ISO 3100 de la Gestión de Riesgos*. Recuperado el 06 de 2014, de http://www.isotools.org/2013/12/06/los-11-principios-de-la-iso-31000-la-gestion-de-riesgos/#sthash.u6ibzlYF.dpuf

Perdono, L. (2011). *Gerencia del Riesgo* (2a ed.). Montevideo, Uruguay: Alfil Ediciones.

Pérez, M. (Mayo, 2004). *La pyme en el Tolima: características y problemas.* Tolima, Colombia: Cuadernos de investigación. No. 7. Universidad Coruniversitaria.

PND . (agosto de 2015). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo .* Obtenido de Obtenido de Programa "En Marcha" impulsa màs de 100 negocios en el Centro Històrico de Quito: http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2015/07/24/prog

Policia Nacional del Ecuador . (Octubre de 2014). *Obtenido de 200 policìas reforzaràn seguridad en Centro Històrico de Quito.* Obtenido de http://www.policiaecuador.gob.ec/200-policias-reforzaran-seguridad-en-centro-historico-de-quito/

Portal de Administración Electrónica. (01 de 12 de 2013). *Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información*. Obtenido de http://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Documentacion/pae_Metodolog/pae_Magerit.html#.VAM_5MV5Pts

Price Waterhouse Chandwick, P. (2008). *Manual de gestión del ERM.* Buenos Aires: Price Waterhouse Chandwick.

Rodríguez , D. (2010). *Gestión Organizacional.* Madrid, España: Plaza y Valdez Editores.

Rojas, F. (4 de junio de 2010). Obtenido de Diferencia entre riesgos y problemas. SpanishPMO: http://spanishpmo.com/index.php/diferencia-entre-riesgos-yproblemas/,

Rubio, J. (2004). *Métodos de evaluación de riesgos laborales. .* Madrid, España : Ediciones Díaz de Santos.

Ruíz-Frutos. (2007). *AGestión del riesgo.* Madrid: Editorial CEAC.

Zulima, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. *Economía industrial. No. 375.*, 53-64.