

ANÁLISIS INTEGRAL DE RIESGOS EN EMPRENDIMIENTOS EN TIEMPOS DE CRISIS

COMPREHENSIVE ANALYSIS OF RISKS IN UNDERTAKINGS IN TIMES OF CRISIS

Joge Revelo Rosero¹, Carlos Mancheno Vaca², Adriana Rodríguez Herrera³

Resumen

El objetivo del presente estudio es identificar y analizar los riesgos potenciales de mercado, operacional y competitivo, que afrontan los emprendimientos en tiempos de crisis. La gestión integral del riesgo en emprendimientos, hoy por hoy, es una prioridad para los emprendedores que tienen la necesidad de lograr independencia y estabilidad económica. La investigación fue de tipo no experimental descriptivo con un enfoque cualitativo mediante la aplicación de una entrevista estructurada de 24 preguntas dirigida a 15 gerentes o propietarios de negocios considerados como emprendimientos en la ciudad de Quito, sin discriminar género ni tipo de negocio. Los resultados obtenidos a partir de la entrevista sirvieron de base para elaborar una matriz de riesgos con el que se hace recomendaciones válidas de cómo se pueden mitigar los riesgos que se pueden presentar al desarrollar emprendimientos en tiempo de crisis.

Palabras clave

Emprendimiento, emprendedores, gestión eficaz del riesgo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos.

JEL: L26, D21

Abstract

The objective of this study is to identify and analyze the potential market, operational and competitive risks faced by the startups in times of crisis. Comprehensive management of risk in entrepreneurship, today, is a priority for entrepreneurs who have the need to achieve independence and economic stability. The research was of a non experimental descriptive type with a qualitative approach through the application of an interview structure of 24 questions addressed to 15 managers and / or business owners considered as undertakings in the city of Quito, without discriminating gender or type of business. The results obtained from the interview served as the basis for developing a risk matrix to generate valid recommendations on how to mitigate the risks that may arise when developing new startups in times of crisis.

Keywords

Startups, entrepreneurs, effective risk management, risk identification, risk assessment.

JEL: L26, D21

1 Universidad Tecnológica Equinoccial, jorge.revelo@ute.edu.ec

2 Universidad Tecnológica Equinoccial, carlos.mancheno@ute.edu.ec

3 Universidad Tecnológica Equinoccial, arodriguez@ute.edu.ec

Introducción

El propósito de la presente investigación es analizar la incidencia de los riesgos en el desarrollo de emprendimientos en tiempos de crisis. Las organizaciones, no importa cual sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos. Todas las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace vulnerables, comprometiendo su estabilidad (Martínez Torre-Enciso y Casares San José-Martí, 2011). En este contexto, para Grasso Vecchio (2013: 1) los emprendimientos hoy en día, están ganando importancia en las personas ante la necesidad de lograr su independencia y estabilidad económica. “Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los cargos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores” (Albarracín Reinoso, Jácome Alarcón y Medina López, 2017: 192). Por otra parte, es fundamental conocer sobre los riesgos potenciales que enfrentan los emprendimientos día a día en el entorno donde se desarrollan; puesto que, el impacto de estos en el mercado influyen mucho en la capacidad financiera para continuar operando y compitiendo como negocio en marcha o tomar la dirección del declive empresarial y posterior desaparición del mercado de ser el caso.

En este contexto, la motivación, el riesgo, la incertidumbre, las decisiones, el futuro, la oportunidad, las competencias o el mercado son algunos de los componentes más relevantes que inciden en la mayoría de personas para iniciar emprendimientos; las barreras de entrada, el tamaño del mercado, el tiempo, el tipo de producto, el número de competidores, los proveedores, los clientes, sus preferencias y necesidades, los produc-

tos sustitutos, la diferenciación o la especialización, también, son algunas variables importantes y puntos de referencia al iniciar un proceso de emprendimiento (González Campo y Gálvez Albarracín, 2008; Matiz, 2009; Shane, Locke y Collins, 2003).

Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014), en sus investigaciones manifiestan que el emprendimiento es un factor clave para el desarrollo de competencias y habilidades en las personas que les permita desenvolverse con autonomía en entornos cada vez más cambiantes por las dinámicas sociales, económicas y laborales en las que se encuentran inmersos, pasando de ser empleados a empleadores. Por tanto, el emprendimiento es un motor fundamental del crecimiento y la creación de empleo. Puesto que, es necesario la presencia de emprendedores dinámicos para impulsar la creación de puestos de trabajo de calidad y la aceleración del crecimiento de la productividad.

Del mismo modo, Rodríguez (2009) afirma que el emprendimiento es percibido como un fenómeno práctico y sencillo (aunque algunas veces complejo), que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones como un acto de superación y mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad. Todo esto, es posible, solo si se tiene un espíritu emprendedor. En suma, un emprendedor debe contar con ciertas capacidades necesarias para tener éxito: flexibilidad, dinamismo, creatividad, empuje, etc. (Guzmán, 2010), puesto que, los emprendimientos se enfrentan a todo tipo de dificultades y quien los impulsa debe estar en condiciones de adaptarse a una realidad cambiante. Para ello, se requiere de una gran determinación para renunciar si es empleado, a la ‘estabilidad’ económica que ofrece un empleo y aventurarse como emprendedor o empresario, más aún si se tiene en cuenta que al iniciar un emprendimiento, no siempre se tendrán ganancias

que reemplacen el salario que venía percibiendo mensualmente, y que le permitía sobrevivir (Grasso Vecchio, 2013).

En este contexto, hay emprendimientos que se generan por ideas familiares o asociadas con personas que guardan afinidad al gestor de la idea del emprendimiento para comenzar un negocio en cualquier mercado. Por otro lado, este tipo de segmento de negocios necesita para sus operaciones la adecuación o sustitución de sus activos fijos, por lo tanto requieren de recursos que deben ser financiados por entidades crediticias dedicadas a las microfinanzas. En este sentido, Orellana (2009) define a las microfinanzas como servicios financieros orientados hacia el desarrollo de las pequeñas economías, en especial las microempresas. En el marco de la globalización, las microfinanzas se han acuñado como un enfoque de las finanzas que apuntan a motivar la inclusión y la democratización de los servicios financieros para aquellos sectores generalmente excluidos por la banca comercial tradicional.

De igual forma, La Calle, Rico, Márquez, Jayo, Jiménez, De la Orden y González (2010) definen que las microfinanzas hacen referencia no solo al crédito, sino también a toda una serie de servicios financieros ofrecidos a todos aquellos que están excluidos del sistema financiero formal.

Los emprendimientos comenzaron a funcionar como pequeños negocios familiares a partir del año 1999, dado que por motivos de la crisis financiera que pasó Ecuador en 1999 muchas empresas optaron por despedir trabajadores, los cuales se inclinaron al emprendimiento luego de perder sus empleos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2006).

Para Paladines (2016: 65), "el emprendimiento en Ecuador, ha tenido participación activa en la economía, fortalece el comercio en la región y se da una expansión al mercado laboral. Las nuevas ideas de negocios ge-

neran soluciones que a corto y largo plazo se reflejarán en la mejora de nivel de vida de los ecuatorianos". En esta perspectiva, Chambergen, Hidalgo y Yagual (2017: 787), afirman que hay emprendedores que se dedican a su negocio propio, así como hay emprendedores más conservadores, que realizan de manera paralela otras actividades, que garantizan un flujo seguro de ingresos, hasta cuando el negocio se consolide. Las fuentes de financiamiento más comunes que los emprendedores buscan son: crédito, recursos financieros que se obtiene de amigos y familiares, y a través del ahorro propio.

En Ecuador, el fomento al emprendimiento "ha recibido un impulso en los últimos 10 años generándose varias iniciativas de fomento al ecosistema de emprendimiento" (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2019: 50); muchos de estos emprendimientos son de carácter familiar que generan fuentes de empleo, además, su visión del futuro no abarca mayores esfuerzos en contratar a consultores para reestructurar su administración y mejorar las estrategias competitivas, así como también la identificación y evaluación de los riesgos potenciales que afectan inherentemente a un sector económico.

En este contexto, surge la interrogante:

- ¿Tiene impacto el análisis y elaboración de una matriz de riesgos para el desarrollo de emprendimientos en tiempos de crisis?

Para dar respuesta a la interrogante planteada, se estableció el siguiente objetivo:

- Evaluar si el análisis y elaboración de una matriz de riesgos tiene impacto en el desarrollo de emprendimientos en tiempos de crisis.

Emprendimiento en tiempo de crisis

Emprender en tiempos de crisis puede ser una decisión no muy acertada, ya que existen varios factores que contribuyen a este razonamiento. A la incertidumbre del emprendimiento se le añade la información que diariamente disminuye las expectativas de los posibles emprendedores: noticias negativas sobre la situación económica general, el cierre de empresas (Núñez, 2012), las nuevas leyes de contratación laboral, falta de seguridad jurídica, las altas tasas de subempleo y desempleo, entre otros factores, inciden al momento de iniciar un emprendimiento.

Para los expertos, emprender en tiempos de crisis no es una mala opción. Por el contrario, el emprendimiento puede ser una estrategia adecuada para enfrentar la falta de empleo siempre y cuando existan las condiciones propicias para llevarlo a cabo. Es decir, se puede emprender en épocas de crisis, lo importante es tomar en cuenta los factores que influyen para que se pueda tener éxito en un negocio. También es importante evaluar distintos factores que puedan afectar a un emprendimiento, incluyendo un análisis global sobre el pasado de los países que hacen fuerte a la economía mundial (Rodríguez, 2015).

Es importante recordar que en la última década, se ha experimentado un panorama económico crítico, en especial el que se vivió en los países de gran influencia mundial. Rodríguez (2015), afirma que en los años 2007-2008, la crisis financiera generada por las hipotecas subprime en los Estados Unidos, y que se extendió a la industria y a todo el sector financiero de ese país, luego repercutió en la problemática de la deuda soberana que azotó a distintos países de Europa, en particular los de la zona-euro (Grecia, España, Italia, aunque la lista es bastante más ancha) y que es considerada como la peor crisis económica desde la Gran Depresión.

Por otra parte, el crecimiento de China que seguía impulsando la economía mundial y el consiguiente boom económico de las *commodities* que disparó las economías latinoamericanas durante ese periodo. En el caso de Latinoamérica como región, la situación parece alentadora para este año. El crecimiento de las economías de América Latina y el Caribe proyectado para el año 2019 ronda el promedio del 1,7 %, en un escenario internacional con mayores incertidumbres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018)

Porter (2008) establece cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de emprender en tiempos de crisis: el poder de los proveedores, el poder de los clientes, amenaza de sustitutos, amenaza de la nueva competencia, y la rivalidad entre los nuevos competidores. Estas cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia. Por otro lado, el emprendimiento en tiempos de crisis, genera algunas variables como son, la demanda, de la cual surge que no existen tiempos de crisis, lo cual es falso. La demanda sufre variaciones, aumentando y disminuyendo en algún sector o para algún producto o servicio determinado. Por tanto, cuando se decide desarrollar un negocio es fundamental

hacer un análisis de la demanda y del comportamiento de los clientes, pues esto será un punto clave que indicará el posible éxito o fracaso de un proyecto de emprendimiento. En este sentido, es necesario dedicar el tiempo suficiente para reflexionar sobre la demanda y si la idea de negocio se enmarca en sectores donde la demanda se mantiene, aumenta o tiene posibilidades de aumentar, como mínimo que sea suficiente para hacer viable el proyecto empresarial y que las expectativas de su evolución sean favorables (Núñez, 2012).

Riesgos que afectan a los emprendimientos

La administración e identificación de los riesgos potenciales que se deben tener en cuenta al momento de iniciar un emprendimiento es un tema importante y poco conocido por el medio. Por tanto, se convierte en un caso de estudio y análisis integral que permita posicionar competitivamente un emprendimiento en el mercado. Por esto, la administración o gestión de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Para Quezada Madriz (2010), este es un proceso lógico y sistemático que permite identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Históricamente, la administración de riesgos dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, ha sido segmentada y manejada aisladamente (González-Cueto y Pando, 1998). Por tanto, la administración de riesgos permite identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas y puede ser aplicada a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o emprendimiento (Quesada Madriz, 2010), pues-

to que, combina algunos recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de una empresa, para identificar o evaluar los riesgos potenciales y decidir cómo manejarlos con la combinación óptima de costo-efectividad (Salgado, 2014).

Según Peter Drucker, tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil, ya que es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos (Mart, 2016).

La administración de riesgos es tan amplia que tiene que ver con que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento estén alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta (Salgado, 2014). Por consiguiente, se puede definir a la administración del riesgo, como el proceso de identificación, medida y administración de los riesgos que amenazan la existencia, los activos, las ganancias o al personal de una organización, o los servicios que esta provee (Morales, 2016). Por otro lado, los riesgos y oportunidades van siempre de la mano, y la clave es determinar los beneficios potenciales de estas sobre los riesgos (Salgado, 2014).

Dadas estas premisas, se puede decir que según el tipo de emprendimiento deben considerarse los posibles riesgos que puedan afectar su funcionamiento; tales como:

- **Riesgo de mercado:** El precio de los productos, la logística, las tasas de interés y la tasa de cambio están inmersos en este riesgo, puesto que, la más mínima variación de las variables macroeconómicas puede afectar a tales variables, y por ende, afectar a la economía del país y los negocios.
- **Riesgo operacional:** Dentro de este riesgo se pueden encontrar falencias en la organización, tales como: aspectos jurídico-legales, fraude, riesgos la-

borales, poco o incorrecto uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) / sistemas de información e inadecuada aplicación de un modelo organizacional.

- Riesgo competitivo: Tiene que ver con el mercado competitivo, en donde se tiene que tomar en cuenta factores como: los productos, los competidores potenciales, el uso de la tecnología, las estrategias competitivas y la reputación del negocio (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez y De Llano Monelos, 2013).

Metodología

La presente investigación fue de tipo no experimental descriptivo con un enfoque cualitativo. La técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista con el diseño de un cuestionario estructurado de 24 preguntas dirigidas a emprendedores, para identificar el nivel de riesgos de mercado, operación y de competencia que pueden afectar a un emprendimiento en tiempos de crisis, para tener una visión clara de los factores endógenos de su emprendimiento y con ello determinar las variables que más se relacionen con los objetivos propuestos. Se entrevistaron a 15 gerentes o propietarios de negocios considerados como emprendimientos en la ciudad de Quito, sin discriminar género ni tipo de negocio. La información recabada en dichas entrevistas sirvió de sustento para la elaboración de la matriz de los potenciales riesgos que pueden afectar al desarrollo de emprendimientos y, a partir de la cual hacer las respectivas recomendaciones de cómo se pueden mitigar los mismos durante el desarrollo de emprendimientos.

Resultados

Para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Tiene impacto el análisis y elabo-

ración de una matriz de riesgos para el desarrollo de emprendimientos en tiempo de crisis? Con la información recogida tanto a emprendedores como a microempresarios, se puede mencionar que muchos de los procesos que se llevan a cabo dentro de los emprendimientos, han tenido un impacto negativo en la gestión de la misma; los cuales, pueden desarrollarse como potenciales riesgos que afectan en la obtención de mejores resultados al final de cada periodo económico y no alcanzar en un 100 % los objetivos planteados al inicio de los mismos.

En el cuadro 1, se resumen los riesgos detectados al momento de analizar la información recogida, los cuales fueron ponderados en una escala valorativa en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto.

La calificación valorativa de cada uno de los riesgos encontrados esta en función del producto de la escala valorativa de la probabilidad de acurrencia (siendo 1 la mínima valoración y 4 la máxima) por la escala valorativa del impacto (siendo 1 la mínima valoración y 5 la máxima). En este sentido, encontramos que el riesgo de no contar con un reglamento interno, políticas y código de ética tiene una calificación de 16, lo que significa que es un riesgo inaceptable que los emprendimientos no pueden dejar pasar por alto dado que es de vital importancia para las operaciones de la misma. Asimismo, encontramos tres riesgos con un nivel de riesgo alto, quienes tienen una calificación de 12. Estos son: a) Personal sin contrato de trabajo bajo las condiciones del Código de Trabajo; b) Inexistencia de un manual básico de prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene; c) Inadecuada distribución de la publicidad de nuevos productos y promociones en medios masivos. Estos riesgos representan deficiencias que posee la microempresa y que pueden ser causantes de la situación financiera y económica que cursa la misma. Con relación a los otros riesgos identifica-

dos se encuentran en niveles tolerables y aceptables, los cuales pueden ser mitigados

al momento de aplicar las actividades de control.

Cuadro 1. Valoración del riesgo en función de la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto-Emprendimientos

RIESGOS	CAUSAS	EFFECTOS	PROBABILIDAD OCURRENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
Afiliación errónea del empleado al IESS	Documentación incompleta para el ingreso solicitado. Datos erróneos de la documentación. Afiliación diferente ó errónea a la que pertenece el empleado.	Reproceso contable. Equivocación en fechas de ingreso real.	1	3	3	Bajo
Personal sin contrato de trabajo bajo las condiciones del Código de Trabajo	Desconocimiento de la ley que rige el ambiente laboral por parte del Gerente.	El desconocimiento de la ley no exime de responsabilidades	3	4	12	Alto
Control inexistente de los ingresos, costos y gastos en las operaciones	No llevar un registro de ingreso y egresos. Desconocimiento de la importancia de mantener un control de los costos.	Pérdidas económicas. Stock en exceso de los insumos utilizados en la producción de los productos que oferta.	2	3	6	Medio
Escasez de insumos para la producción	Factores políticos, económicos. Desastres naturales.	Aumento de precio de los insumos. Los insumos no se encuentran disponibles en el mercado para la venta.	2	2	4	Medio
Escasez de innovación de productos	Dificultades al acceso de crédito para compra de maquinarias.	Pérdida prolongada de potenciales clientes reales.	1	2	2	Bajo

Escala de valoración

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		NIVEL DE IMPACTO			VALORACIÓN
Muy baja	1	Muy bajo	1	Bajo	<=3
Baja	2	Bajo	2	Medio	<=6
Alta	3	Moderado	3	Alto	<=12
Muy alta	4	Alto	4		
		Muy alto	5		

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 2 presenta en resumen el mapa de riesgos de las actividades desarrolladas por los emprendimientos de nuestro estudio, donde se analizan 3 tipos de riesgos: de mercado, operativo y de competencia. Como se puede observar el riesgo de mercado es bajo ($n \leq 3$), frente al riesgo operativo que es alto ($8 \leq n \leq 12$).

Siempre que se inicia un emprendimiento, su nivel de producción es bajo y por ende el dueño del establecimiento es el encargado del proceso de adquisición de la materia prima, así como también del proceso de elaboración de los productos. El riesgo de mercado que puede acarrear un emprendimiento de este tipo como tal sería que, por algún factor exógeno por lo general son de tipo político, económico o de proveniencia natural como desastres naturales, lluvias extremas, entre otros, hace que los costos de los insumos se eleven o no se encuentran disponibles en el mercado para la venta por la escasez de estos.

Esto le significaría aceptar un nivel de riesgo bajo por falta de insumos para la elaboración e innovación de productos que haga al emprendimiento más competitivo en el mercado. Si la administración del emprendimiento considerara optar por realizar contratos con por lo menos dos proveedores de dichos insumos, estaría mitigando dicho riesgo y protegiendo a sus potenciales clientes, así como sus flujos de efectivo, puesto

que, mantendría los montos establecidos en su presupuesto para la producción y por supuesto las ventas proyectadas para un periodo determinado sin perder a sus clientes.

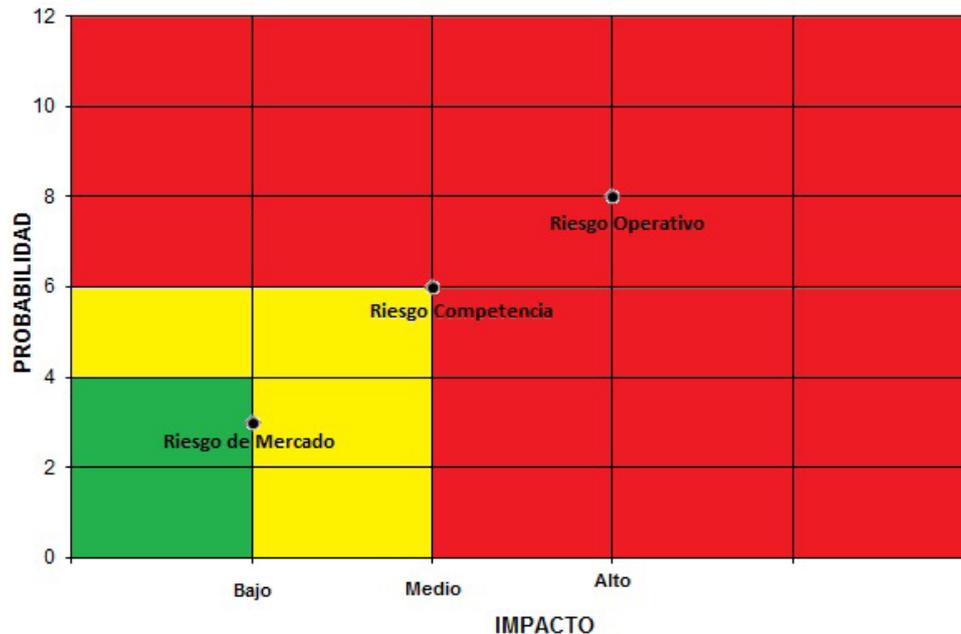
En lo que se refiere al riesgo operacional, el desarrollo de los emprendimientos de este estudio están creados bajo los parámetros legales que dictan las leyes del país, pero por ser negocios o emprendimientos, los entes reguladores no influyen mucho en la misma para que cumpla una estructura de organización como lo tienen las grandes empresas. En las entrevistas realizadas a los gerentes o propietarios de los establecimientos ($n=15$) se conoció que la mayoría del personal que labora en los mismos no tienen firmado un contrato de trabajo en el que se establezcan sus funciones, derechos y responsabilidades. Así, se puede determinar un riesgo alto, de que los empleados no cumplan con sus funciones y responsabilidades, por consiguiente, la rotación de empleados sea una constante que le haga perder competitividad en el mercado.

Finalmente, en lo relacionado al riesgo competitivo se puede establecer términos generales. A saber, los consumidores o clientes de un producto determinado tienden a tener gustos y preferencias diferentes. En ese enfoque, a unos les gusta disfrutar de un tipo de producto indiferentemente del lugar en el que lo compre y sin tomar en cuenta el lugar físico en donde expenden el producto

que cubre sus necesidades; asimismo hay personas que toman muy en serio cada de-

talle del local, su ubicación y la forma en que presentan los productos para su venta.

Cuadro 2. Mapa de la matriz de riesgos-Emprendimientos



Fuente: Elaboración propia

Los datos analizados ponen en evidencia que los emprendimientos del presente estudio están propensos a ciertas vulnerabilidades del entorno tanto interno como externo. Por un lado, los factores políticos y económicos que suceden en el país pueden afectarla tanto positiva como negativamente. En el ámbito positivo al pertenecer al sistema RISE del SRI, el IVA no tiene mayor impacto en su volatilidad. Por otro lado, las resoluciones de otras normativas diferentes a la de la política fiscal, como por ejemplo los cambios en las leyes laborales, impiden que los emprendimientos puedan cumplir todos los aspectos que las mismas contienen.

Desde la perspectiva financiera, contratar a una persona y seguir el proceso normal del mismo como es: firma de contrato, afiliación a la seguridad social, y demás beneficios de ley, no genera una viabilidad para que la misma se mantenga en marcha, por-

que el mayor costo que podemos encontrar en este tipo de negocios es el costo de mano de obra y por su naturaleza que es fijo, es casi imposible disminuirlo. Con relación a los otros riesgos encontrados y potenciales de los mismos, como falta de materias primas para la elaboración y comercialización de los productos desarrollados en los emprendimientos, falta de innovación o creación de nuevos productos, y la poca distribución o inadecuada publicidad; generan en su conjunto un ambiente negativo para la microempresa, pero si se aplican las actividades de control adecuadas, pueden convertirlos en ventajas competitivas para los emprendedores.

Del mismo modo, la innovación es un factor importante que no se debe dejar a un lado, puesto que es la clave para mitigar los riesgos de mercado y competencia. Así, la implementación de nuevos productos y nuevas maneras de presentación de los mismos

y que estos sean exhibidos en locales adecuados que llame la atención de los clientes, haciendo que estas se sientan cómodas con el servicio y los productos ofertados, puede afrontar cada uno de los riesgos descritos en los resultados de la investigación. Es decir, que los emprendimientos objeto del presente estudio, pueden tener la posibilidad de ganar nuevos mercados, y por ende, expan-

dirse a largo plazo hacia nuevos nichos de mercado, y con ello cubrir las necesidades de las personas que demandan de productos de calidad y bajo costo, características que los hacen diferentes de los demás.

En el cuadro 3, se presenta un resumen de los riesgos, las causas, los efectos y las actividades de control que pueden ser aplicables de acuerdo al giro del negocio.

Cuadro 3. Matriz de riesgos y actividades de control

RIESGOS	CAUSAS	EFFECTOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Afiliación errónea del empleado al IESS	Documentación incompleta para el ingreso solicitado. Datos erróneos de la documentación. Afiliación diferente ó errónea a la que pertenece el empleado.	Pago de multas por afiliación errónea o fuera de tiempo de empleados. Pérdida económica para la microempresa por pago de multas. Afectación directa a las actividades del emprendimiento.	Supervisión y control de salida y entrada de empleados a laborar en el negocio por parte del gerente, administrador o dueño.
Personal sin contrato de trabajo bajo las condiciones del Código de Trabajo	Desconocimiento de la ley que rige el ambiente laboral por parte del gerente, administrador o dueño.	Sanciones económicas por parte del Ministerio de Relaciones laborales. El desconocimiento de la ley no exime de responsabilidades.	Pedir asesoramiento jurídico para legalizar los contratos de trabajo en el que consten las funciones, responsabilidades y obligaciones entre las dos partes.
Control inexistente de ingresos, costos y gastos en las operaciones	Desconocimiento de la importancia de llevar un registro de ingresos y egresos. Desconocimiento de la importancia de mantener un control de los costos de producción.	Pérdidas económicas para el negocio. Gastos innecesarios por pago de multas Stock en exceso de los insumos utilizados en la producción de los productos que oferta.	Llevar un registro de ingresos, costos y gastos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación de los insumos que se utilizan en la producción de los productos que oferta.
Escasez de insumos para la producción	Falta de producción de insumos. Acaparamiento de los insumos. Factores políticos, económicos, riesgo país. Desastres naturales.	Aumento de precio de los insumos. Monopolio de los insumos. Los insumos no se encuentran disponibles en el mercado.	Mantener una política de licitación en el manejo de proveedores de insumos de acuerdo a la oferta y demanda de los mismos.
Escasez de innovación de productos	Dificultades para acceder a créditos bancarios para compra de maquinarias. Falta de investigación sobre nuevos productos que satisfagan a los potenciales clientes.	Disminución de la demanda por parte de los clientes. Pérdidas económicas para el negocio. Pérdida prolongada de potenciales clientes reales.	Investigación, diseño y elaboración de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los potenciales clientes.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La inadecuada gestión, administración y control de los riesgos en una microempresa limita su crecimiento y desarrollo en el mundo de los negocios, si toma cuenta que estos deben ser procesos cíclicos y continuos. Es necesario tener presente que en todas las áreas y actividades de una empresa, siempre estarán presentes los riesgos que incidirán directamente en el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, convirtiéndose en algunos casos un factor negativo y en otros una oportunidad. No obstante, es necesario tener presente que una adecuada gestión y administración de los riesgos en el desarrollo de emprendimientos en tiempo de crisis harán que estos cumplan con los objetivos para los que fueron creados.

En este contexto, la falta de control de las actividades operacionales en una empresa limita su crecimiento en el mercado. Por tanto, es importante que el gerente, dueño o administrador de un negocio dedique atención a la valoración de los riesgos para así plantear estrategias que permitan minimizarlos.

La falta de innovación en la calidad de los productos, así como el servicio que ofrecen los emprendimientos representan un riesgo competitivo puesto que pierde mercado en relación a los negocios que están en constante cambio y variando los productos que expenden. Una opción viable para que los emprendedores puedan afrontar dicho riesgo es desarrollar procesos de investigación, diseño y promoción de nuevos productos con lo cual se atraería a clientes potenciales.

La rotación constante de empleados y trabajadores debido a la inexistencia de políticas internas y código de ética, implica la pérdida de recursos económicos y competitividad, puesto que, el cambio del personal hace que el negocio incurra en gastos de liquidaciones, así como de capacitación e inducción en nuevos trabajadores.

Una solución para este problema es implementar la formación y capacitación ética y profesional de los trabajadores, así como la creación y aplicación de un código de ética y valores corporativos, para de esta manera concientizar al personal para que se empodere y contribuya al crecimiento de la empresa, lo que permitirá su desarrollo personal y profesional y por ende, el de su familia.

Este estudio se limita a los emprendimientos desarrollados debido a la situación económica de la región en los últimos años, en especial la ecuatoriana, sería interesante para futuras investigaciones extender el estudio a microempresas no solo de Quito sino del país. Sería muy importante incluir a más de los riesgos otras variables como el financiamiento, gastos de inversión en innovación y crecimiento, así como las dimensiones de gobierno corporativo.

Finalmente queremos dejar constancia nuestro agradecimiento a los estudiantes de la cátedra de Planeación y Administración de Riesgos de la carrera de Finanzas y Auditoría por su apoyo para el desarrollo de la presente investigación.

Referencias bibliográficas

- Albarracín Reinoso, M. V.; Jácome Alarcón, L. F. y Medina López, E. G. (2017). Emprendimiento corporativo para las empresas. Una visión desde la universidad contemporánea. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 8(1), 179-192.
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación. (2019). Ecuador, un país emprendedor e innovador en 2020: Estrategia para desarrollar un ecosistema de Emprendimiento e Innovación. *Ecuador, un país emprendedor e innovador en 2020: Estrategia para desarrollar un ecosistema de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf_npd02_Ecuador_es.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). La microempresa en Ecuador. Perspectivas,

- desafíos y lineamientos de apoyo. *Foro interamericano de la microempresa: acceso a nuevos mercados y mejores servicios para la mayoría*.
- Chagerben Salinas, L. E.; Yagual Velasteguí, A. M. e Hidalgo Arriaga, J. X. (2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 783-798.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Economías de América Latina y el Caribe crecerán 1,7 % en 2019, en un escenario internacional con mayores incertidumbres*. Obtenido el 20 de diciembre de 2018 de <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-17-2019-un-escenario-internacional-mayores>
- González Campo, C. H. y Gálvez Albarracín, É. J. (2008). Modelo de emprendimiento en Red-MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=71612100003>
- Grasso Vecchio, J. (2013). Importancia del emprendimiento. *Finanzas Digital*. Obtenido de <http://www.finanzasdigital.com/2013/11/importancia-del-emprendimiento/>
- Guzmán, S. (2010). *Qué Es un emprendimiento?: Definición, concepto, significado real...* Obtenido de <https://negociosonlineymas.blogspot.com/2016/02/que-es-un-emprendimiento-definicion.html>
- Lacalle, M.; Rico, S.; Márquez, J.; Jayo, B., Jiménez; I., De la Orden, M. del C. y González, A. (2010). Glosario básico sobre microfinanzas. Reedición ampliada. *Fundación Nantik Lum de Microfinanzas. Cuadernos Monográficos*, 12, 146.
- Lederman, D.; Messina, J.; Pienknagura, S. y Rigo lini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. The World Bank.
- Mart, V. (2016). *¿Qué es la administración de riesgos?* Auditool. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>
- Martínez Torre-Enciso, M. I. y Casares San José-Martí, M. I. (2011). El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao*, 66(202), 73-93. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1314736320/abstract/C9B-0D7677A55474APQ/1>
- Matiz, F. J. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66, 169-182.
- Morales, A. (2016). *¿Qué es la administración de riesgos?* Auditool. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>
- Núñez, A. (2012). *Emprender en tiempos de crisis*. Analiza Técnicas de Investigación Social S.L. Obtenido de <http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/Emprender%20en%20tiempos%20de%20crisis.pdf>
- Orellana, E. (2009). Las finanzas sociales y solidarias en el Ecuador. *Verdades y desafíos*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Paladines Balcázar, X. del R. (2016). *Propuesta de un plan estratégico de marketing para el taller de pintura Horacio de la ciudad de Loja* [B.S. thesis].
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Quesada Madriz, G. (2010). *Administración de riesgos empresariales: definición y proceso -GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-riesgos-empresariales-definicion-y-proceso/>
- Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C. y De Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2. Obtenido de <https://www.econstor.eu/handle/10419/146556>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento

- empresarial. *Pensamiento & gestión*, 26, 94-119.
- Salgado, A. (2014). *Administración de Riesgos. Introducción a la Administración de Riesgos*.
- Shane, S., Locke, E. A. y Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.