

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS COHORTE 2015

Tema: “La alta gerencia y la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz”

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de Magíster en
Gestión Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos.

Autora: Ingeniera María Cristina Gamboa Taguada

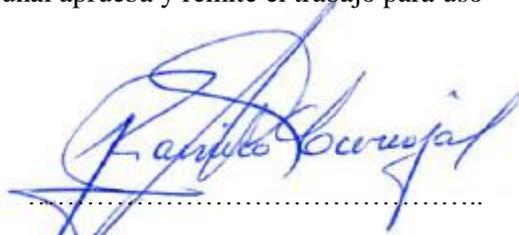
Director: Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Magíster

Ambato – Ecuador

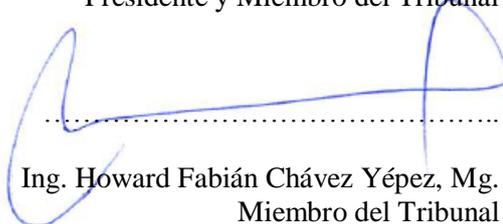
2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores: Ingeniero, Howard Fabián Chávez Yépez, Magíster; Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magister; Economista, Luis Fabricio Lascano Pérez, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: ***“La alta gerencia y la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz”***, elaborado y presentado por la Ingeniera *María Cristina Gamboa Taguada*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial Basado en Métodos Cuantitativos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



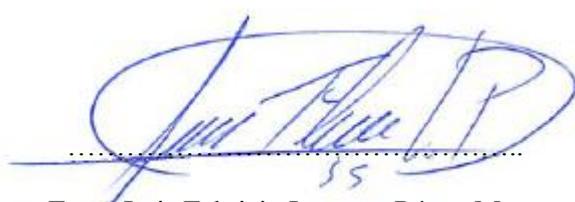
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Howard Fabián Chávez Yépez, Mg.
Miembro del Tribunal



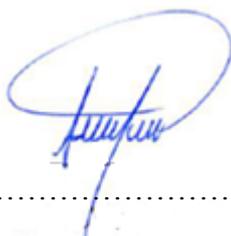
Ing. Edwin Javier Santamaría Freire, Mg.
Miembro del Tribunal



Econ. Luis Fabricio Lascano Pérez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, resultados, comentarios, críticas, emitidas en el presente trabajo de investigación con el tema: ***“La alta gerencia y la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz”***, le corresponde exclusivamente a: *Ingeniera María Cristina Gamboa Taguada*, Autora bajo la Dirección de *Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Magíster*, Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Ingeniera, María Cristina Gamboa Taguada

C.C. 1804470969

AUTORA



.....
Ingeniero, Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Magíster.

C.C. 0601731342

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, María Cristina Gamboa Taguada

C.C. 1804470969

Índice de Contenidos

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Gráficos.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
DEDICATORIA.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.3. Prognosis.....	10
1.4. Formulación del problema	10
1.4.1. Interrogantes de investigación.....	11
1.5. Delimitación del objeto de investigación	11
1.6. Justificación	11
1.7. Objetivos.....	12
1.7.1. Objetivo General	12
1.7.2. Objetivo Específico	12
CAPITULO II.....	14
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes investigativos.....	14
2.2. Antecedentes investigativos.....	17
2.3. Fundamentación legal.....	18
2.4. Categorías fundamentales	19
2.5. Desarrollo conceptual	20
2.5.1. Marco teórico variable independiente	20

2.5.2. Marco teórico variable dependiente	27
2.6. Planteamiento de la Hipótesis	34
2.7. Definición de las variables de investigación.....	34
CAPITULO III	35
3. METODOLOGÍA	35
3.1. Enfoque de investigación.....	35
3.2. Modalidad de investigación	35
3.2.1. Investigación Documental	35
3.2.2. Investigación de Campo	36
3.3. Tipo de investigación.....	36
3.3.1. Investigación descriptiva	36
3.3.2. Investigación Correlacional	36
3.4. Población y muestra	36
3.5. Operacionalización de Variables.....	37
3.6. Recolección de la información.....	40
3.6.1. Encuesta.....	41
3.7. Procesamiento de la información	42
CAPITULO IV	44
4. RESULTADOS	44
4.1. Análisis descriptivo de los tipos de riesgo.....	44
4.1.1. Riesgo de crédito.....	44
4.1.2. Riesgo de mercado	46
4.1.3. Riesgo operacional	48
4.1.4. Riesgo estructural y tecnológico	50
4.1.5. Riesgo legal.....	52
4.2. Análisis descriptivo de elementos de alta gerencia	53
4.2.1. Gobierno y organización.....	53
4.2.2. Estrategias frente al Riesgo.....	55
4.2.3. Decisiones y procesos.....	57
4.2.4. Evaluación, seguimiento y reporting	59
4.2.5. Infraestructura	60
4.3. Relación de las variables.....	61

4.3.1. Relación dentro de los tipos de riesgo empresarial	62
4.3.2. Relación dentro de los elementos de alta gerencia.....	64
4.4. Comprobación de hipótesis.....	65
4.5. Selección de elementos críticos	66
4.5.1. Pesos de los riesgos y alta gerencia.....	67
CAPITULO V	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1. Conclusiones	69
5.2. Recomendaciones.....	71
CAPITULO VI.....	72
6. PROPUESTA.....	72
6.1. Nombre de la propuesta.....	72
6.2. Datos informativos	72
6.3. Antecedentes de la propuesta.....	72
6.4. Justificación	73
6.5. Objetivos.....	74
6.5.1. Objetivo general	74
6.5.2. Objetivos específicos.....	74
6.6. Análisis de factibilidad	74
6.7. Modelo operativo	77
6.7.1. Estrategias de alta gerencia para riesgo operacional	78
6.7.2. Estrategias de alta gerencia para riesgo Legal	79
6.7.3. Indicadores de aplicación de las estrategias.....	80
6.7.4. Recursos y responsables de la aplicación de estrategias	82
6.7.5. Metas y presupuesto de ejecución.....	82
6.8. Administración del proyecto.....	86
6.9. Previsión de la evaluación	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	93
Anexo 1. Formato de encuesta	93

Índice de Tablas

Tabla 1 Ventas anuales de automóviles en Ecuador.....	5
Tabla 2: Investigación de Campo	9
Tabla 3: Empresas del sector de importaciones	37
Tabla 4: Operacionalización de Variable Independiente.	38
Tabla 5: Operacionalización de Variable Dependiente	39
Tabla 6: Recolección de información	40
Tabla 7: Variables en el cuestionario	41
Tabla 7: Estadística de fiabilidad.....	42
Tabla 9: Riesgo de crédito.....	44
Tabla 10: Riesgo de mercado	46
Tabla 11: Riesgo operacional	48
Tabla 12: Riesgo estructural y tecnológico	50
Tabla 13: Riesgo Legal	52
Tabla 14: Gobierno y organización	53
Tabla 15: Estrategias frente al Riesgo	55
Tabla 16: Decisiones y procesos	57
Tabla 17: Evaluación, seguimiento y reporting.....	59
Tabla 18: Infraestructura.....	60
Tabla 19: Prueba de KMO y Bartlett	62
Tabla 20: Correlación de Spearman en Tipos de Riesgo	62
Tabla 21: Correlación de Spearman en elementos de Alta Gerencia	64
Tabla 22: Correlación de Spearman entre elementos	66
Tabla 23: Estimadores de las variables	68

Tabla 24: Indicadores de aplicación de estrategias.....	81
Tabla 25: Estimadores de las variables	82
Tabla 26: Metas de las estrategias	84
Tabla 27: Semaforización de las estrategias	85
Tabla 28: Presupuesto	86
Tabla 29: Evaluación	87

Índice de Gráficos

Gráfico 1: ranking de los líderes químicos de América Latina	3
Gráfico 2: Brechas de productividad intra sectorial por tamaño de empresa.....	6
Gráfico 3: Tasas de entrada y salida de empresas por sector económico. Promedio 2010-2015.....	7
Gráfico 4: Participación en el total de ventas y empleo por rama de actividad 2015	7
Gráfico 5: Categorías Fundamentales	19
Gráfico 6: Subordinación de variable Alta gerencia.....	19
Gráfico 7: Subordinación de variable Riesgo administrativo	20
Gráfico 8: Elementos del TIPO DE RIESGO DE CRÉDITO.....	45
Gráfico 9: Elementos del TIPO DE RIESGO DE RIESGO de MERCADO.....	46
Gráfico 10: Elementos del TIPO DE RIESGO DE RIESGO OPERACIONAL ..	48
Gráfico 11: Elementos del TIPO DE RIESGO ESTRUCTURAL Y TECNOLÓGICO...50	
Gráfico 12: Elementos del TIPO DE RIESGO LEGAL	52
Gráfico 13: Elementos de alta gerencia	54
Gráfico 14: Elementos de alta gerencia	56
Gráfico 15: Elementos de alta gerencia	58
Gráfico 16: Elementos de alta gerencia	59
Gráfico 17: Elementos de alta gerencia	61
Gráfico 18: Escalamiento multidimensional de los tipos de riesgo.....	63
Gráfico 19: Relación de elementos de alta gerencia.....	65
Gráfico 20: Relación de los tipos de riesgo y alta gerencia	67
Gráfico 21: Análisis PESTEL	76
Gráfico 22: Análisis FODA.....	77
Gráfico 23: Ejemplo de semaforización.....	83
Gráfico 24: Semaforización para indicadores propuestos.....	83

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme cumplir esta meta.

A la Universidad Técnica de Ambato, y mi querida Facultad de Ciencias Administrativas mi profundo agradecimiento.

A todas las personas que contribuyeron con la realización de este trabajo.

María Cristina

DEDICATORIA

Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

Filipenses 4:13

A Dios a quien le debo todos mis triunfos.

A ustedes queridos padres por el apoyo y amor incondicional en todo momento, gracias por todo.

A mi esposo por su paciencia y amor.

María Cristina

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS
CUANTITATIVOS COHORTE 2015

TEMA: “La alta gerencia y la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz”,

AUTORA: Ingeniera María Cristina Gamboa Taguada

DIRECTOR: Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Magíster

FECHA: 19 de diciembre de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación cuyo tema es: “La alta gerencia y la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz” tiene por objeto el análisis del riesgo de las empresas que importan químicos para la industria de la construcción y automotriz para la ciudad de Ambato, la cual esta entorno a la aplicación de técnicas de alta gerencia y el riesgo empresarial que se genera del desconocimiento de la aplicación de estrategias de alta gerencia existentes en las Ciencias Administrativas causando la deficiencia en la acción gerencial y que provoca el aumento de riesgo financiero capaz de desencadenar el cierre de la empresa. Además es importante recalcar la capacitación de los gerentes que les permite conocer las estrategias para mitigar el riesgo en el sector empresarial y no crear vulnerabilidad ante los riesgos del mercado. Para el presente estudio se considera los elementos de la alta gerencia los cuales son: Gobierno y organización, Estrategias frente al Riesgo, Decisiones y procesos, Evaluación, seguimiento y reporting, Infraestructura, con los que se analizará los diferentes tipos de riesgo que pueden generar inseguridad en las empresas y causar una pérdida económica.

También se considerará la correlación de Spearman con la cual se pretende demostrar la influencia entre los tipos y elementos de la alta gerencia sobre la gestión del riesgo y de igual forma se utilizará la técnica de escalamiento multidimensional para conocer las variables de estudio con el objeto de encontrar la relación entre los tipos de riesgo y los elementos de la gestión de alta gerencia. Finalmente se desarrollará estrategias de alta gerencia a partir de los riesgos más críticos con el objeto de generar ventajas competitivas en el sector de las empresas que se analizarán.

Descriptor: ALTA GERENCIA, GESTIÓN DE RIESGO, ESTRATEGIAS GERENCIALES, INDICADORES, ESCALAMIENTO MULTIDIMENSIONAL.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN MÉTODOS
CUANTITATIVOS COHORTE 2015

THEME: “Top management and business risk management in the sector of companies that import chemicals for the construction and automotive industry”,

AUTHOR: Ingeniera María Cristina Gamboa Taguada

DIRECTED BY: Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Magíster.

DATE: *December 19th, 2018*

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work whose theme is: "Top management and business risk management in the sector of companies that import chemicals for the construction and automotive industry", is aimed at analyzing the risk of companies that import chemicals for the construction industry and automotive for the city of Ambato, which is based on the application of high management techniques and the business risk that is generated from ignorance of the application of management strategies existing in the Administrative Sciences causing the deficiency in the managerial action and that causes the increase of financial risk capable of triggering the closing of the company. It is also important to emphasize the training of managers that allows them to know the strategies to mitigate risk in the business sector and not create vulnerability to market risks. For the present study, the elements of the top management are considered: Government and organization, Strategies against Risk, Decisions and processes, Evaluation, monitoring and reporting, Infrastructure, with which will study the different types of risk that can generate insecurity in companies and cause an economic loss.

The correlation of Spearman will also be considered, with which it is tried to demonstrate the influence between the types and elements of the top management

on the management of the risk and in the same way the multidimensional scaling technique will be used to know the variables of study with the object of find the relationship between the types of risk and the elements of top management. Finally, senior management strategies will be developed based on the most critical risks in order to generate competitive advantages in the sector of the companies that will be analyzed.

Keywords: TOP MANAGEMENT, RISK MANAGEMENT, MANAGEMENT STRATEGIES, INDICATORS, MULTIDIMENSIONAL SCALING

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo para analizar el riesgo empresarial que existe en el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia, para ello se ha dividido el trabajo en diversos capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I: se presenta el estudio del problema de investigación, interrogantes, justificación y objetivos general que posee el trabajo; donde se aborda el estudio de los riesgos empresariales que existen en el sector estudiado.

En el capítulo II, se desarrolló metodológicamente el marco teórico donde se estudian a profundidad las variables inherentes al tema de estudio, en el mismo se fundamenta los elementos que comprenden las variables.

En el capítulo III, se muestra el desarrollo metodológico que se siguió para obtener los resultados del proyecto de investigación, además se describe el instrumento y contenido del instrumento de recolección de información.

En el capítulo IV, se indica los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y la validación estadística de la relación de las variables.

En el capítulo V, se presenta las conclusiones que están acordes a los resultados obtenidos y los objetivos propuestos en la investigación.

En el capítulo VI, se propone herramientas de alta gerencia que permitan minimizar el riesgo financiero a través de la aplicación de estrategias de alto nivel que se aplicaran dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

La alta gerencia y la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos para la industria de la construcción y automotriz.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Macro

La importación de productos químicos dentro de los sectores industriales de la construcción y automotriz, la misma está relacionada con las actividades de manufactura de motocicletas (división 30 “Fabricación de otro equipo de transporte”, clase 3091 “Fabricación de motocicletas”), pero por su menor magnitud este estudio no las contempla. La división 29 de fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques comprende la fabricación de vehículos automotores para el transporte de pasajeros o de carga, e incluye además la fabricación de partes, piezas y accesorios, así como la fabricación de carrocerías y de remolques y semirremolques (ESPAE Graduate School of Management, 2017); la producción de la industria automotriz a nivel global registró un crecimiento anual de 3.1% en el período 2005-2015 hasta alcanzar un total de 90.8 millones de vehículos en el año 2015 (incluyendo 68.54 millones de autos y 22.24 millones de vehículos comerciales), según datos de la (Organización Internacional de Constructores de Automóviles, 2016), por sus siglas en francés (OICA); muestra que existe tendencia creciente con excepción de los años 2008 y 2009 por la crisis mundial. Por otro lado, la venta de vehículos nuevos registró un crecimiento similar en el mismo período, para llegar a 89.7 millones de vehículos en 2015, es decir, las ventas y la producción poseen tendencia ascendente en línea.

El grupo empresarial BASF tiene empresas en más de 80 países y brinda productos para la industria de la construcción, automotriz, agricultura, energía y

recursos, pinturas y recubrimientos, a un gran número de aliados en casi todas las partes del mundo. De lo cual se destaca las ventas en Europa con el 52%, y puntualmente en América del Sur, África y Medio Oriente el 9%. Esto responde a las acciones fijadas para ventas y beneficios para 2015 y 2020 como parte de la estrategia “Nosotros creamos química”. En octubre de 2014, se anuncia que no alcanzaran las metas financieras para el 2015 principalmente debido al producto bruto interno y a la producción industrial y química, que aumentaron a un índice considerablemente más bajo de lo previsto en la estrategia en el período 2010 - 2015 (Schweens, 2015); es así que se plantea las expectativas del ambiente global 2015 a 2010 como una respuesta a los riesgos del mercado; es decir, se tomaron decisiones de alta gerencia para mitigar los riesgos del mercado. Es así como se plantean como sigue:

- Crecimiento del Producto Bruto Interno: 3,0% (3,2% antes)
- Crecimiento de la Producción Industrial: 3,5% (3,7% antes)
- Crecimiento de la Producción Química: 3,9% (4,0% antes)

La clasificación de productos químicos se basa en las ventas totales de los productores químicos en la región, aunque la mayoría tienen ventas importantes en todo el mundo, hubo pocos cambios en el ranking de los líderes químicos de América Latina, con la excepción de la empresa chilena SQM, que cayó del top 100, y por lo tanto quedó excluida del quinto puesto del ranking regional de este año. Es así como los cuatro principales lugares son de: Braskem con sede en Brasil, mantuvo el primer lugar con ventas de \$ 17.3 mil millones de dólares, seguido por Alpek, Mexichem y Pemex (Vega, 2016).

LATIN AMERICA TOP 4 LEADERS, \$M						
Rank	Company	Sales		Operating profit		
		\$m 2014	% change (reporting currency)	2014	2013	
1	Braskem	17,320	12.4	1,343	1,160	
2	ALPEK (Grupo Alfa)	5,839	-4.4	261	418	
3	Mexichem	5,583	7.8	403	562	
4	Pemex	3,002	9.6	-1,284	-1,164	

Gráfico 1: ranking de los líderes químicos de América Latina

Fuente: Las 4 Mayores Químicas Latinoamericanas de 2015. (Vega, 2016).

Esto denota que la industria química tiene políticas que permiten monitorear el avance de los resultados económicos, evaluación de riesgo y seguimiento a la toma de decisiones de la alta gerencia dentro de las grandes empresas del sector. Estas decisiones se relacionan directamente con las acciones que desempeñan las empresas importadoras dentro del país, las mismas que son representantes de las empresas líderes de la industria química.

Meso

Compañía Francesa de Seguros para el Comercio Exterior (COFACE) ha observado un incremento en el riesgo de las empresas ecuatorianas durante 2016, debido a la contracción generalizada de los niveles de liquidez en la economía provocada por factores como la caída de las exportaciones petroleras y no petroleras, la apreciación del dólar estadounidense y la reducción de los ingresos fiscales, estos factores han ocasionado que el Estado no cancele a tiempo sus obligaciones con proveedores generando un efecto en cadena que se ha extendido también a las empresas privadas de diversos sectores de la economía que ocasiona caída en los niveles de consumo. Según la última encuesta del Comité Empresarial Ecuatoriano, las ventas han caído para el 84% de las empresas consultadas y la producción se redujo para el 76%, panorama que evidentemente ha tenido un impacto directo en los niveles de riesgo (Numbers, 2016).

El Ecuador, al ser un país dolarizado, no dispone de política monetaria propia, lo que le impide devaluar su moneda para generar competitividad temporal de sus productos de exportación. Esto ha provocado distorsiones en los niveles de precios relativos del país con relación a sus vecinos, que han optado por devaluar sus monedas para hacer frente a la caída en los precios internacionales de las materias primas. Sin embargo, cabe recalcar que este tipo de medidas solamente generan beneficios temporales para los países que las aplican: a largo plazo ocasionan empobrecimiento y pérdida de poder adquisitivo de la población.

Luego de diez años de crecimiento en el mercado automotriz que prácticamente han duplicado el número de coches vendidos, esta tendencia ha ido a la baja hasta que el 2016 llegó a niveles críticos (Cremades & Bianchi, 2016), eso trae a su vez

modificaciones el mercado del subsector de repuestos y recambios porque está ligado directamente con el número de automóviles en el parque automotor del país y de su antigüedad.

En el año 2014 Ecuador tuvo 2.186.035 automóviles en circulación, de los cuales un 45% tiene más de 10 años de antigüedad. El parque móvil ecuatoriano es relativamente antiguo, los altos precios en comparación con las bajas rentas y las limitaciones a la oferta alargan la vida útil de los mismos; esto explica que el 25% de los automóviles en circulación tengan más de 20 años de antigüedad. La edad promedio de los automóviles ecuatorianos es de aproximadamente 13,7 años. Para el subsector de repuestos y recambios estos datos devienen positivos pues al alargarse la vida útil de los vehículos, éstos utilizan cada vez más repuestos y recambios debido principalmente al uso, al desgaste y a la menor eficiencia de estos.

Tabla 1 Ventas anuales de automóviles en Ecuador

AÑO	Ensamblaje local (%)	Importaciones (%)	TOTAL
2002	30,34	69,66	69.372
2006	35,17	64,83	89.558
2010	42,13	57,87	132.172
2011	44,36	55,64	139.893
2012	46,44	53,56	121.446
2013	48,77	51,23	113.812
2014	51,52	48,48	120.060

Fuente: (AEADE, 2016)

Durante el 2016, el Ecuador experimentó una contracción anual del PIB de -1,5%, además un evento natural ocurrido en este año (terremoto de Manabí), además variaciones en la balanza comercial, contracción de las importaciones, incremento de las salvaguardias y tasas arancelarias aplicadas desde el 2015. Esto causa que haya riesgos eminentes para el sector empresarial, especialmente para las empresas de menor tamaño: microempresas y empresas pequeñas, concentran alrededor del 80% del total de organizaciones en el país. (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2017)

Respecto a las microempresas, se consideran subrepresentadas, puesto que muchas de estas firmas no declaran ventas y empleo simultáneamente y, por lo tanto, no cumplen con los requisitos necesarios para el análisis que se desarrolla

en esta sección. Por otra parte, las empresas Medianas A, Medianas B y empresas grandes representan el 7,5%, 5,2% y 3,7% del total de empresas, respectivamente. La estructura empresarial por tamaño se ha mantenido estable desde el año 2009.

El desempeño de una economía no solo depende del flujo de entrada y salida de empresas, sino también de cuán capaces son de subsistir en el tiempo. En este sentido, el análisis según sectores pues los diferenciales de productividad también deben considerar la composición sectorial de cada segmento de firmas, se identifica que a pesar de que las brechas se reducen a medida que aumenta el tamaño de las firmas para ciertos sectores, como por ejemplo el sector primario sin minería, comercio y construcción; para otros se mantienen amplias diferencias productivas entre las grandes empresas y las demás. (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos - INEC, 2017)

Sectores económicos	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana A	Mediana B	Empresa Grande
Primario sin minería	23,4	79,3	94,7	84,6	100,0
Minería	1,4	4,9	11,0	10,9	100,0
Manufactura	9,1	27,2	37,7	45,7	100,0
Comercio	9,5	35,0	57,4	71,4	100,0
Servicios	11,8	33,4	41,1	44,3	100,0
Construcción	11,3	50,1	51,7	73,0	100,0
Total	8,9	31,2	43,0	48,8	100,0

Gráfico 2: Brechas de productividad intra sectorial por tamaño de empresa
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2017)

Con el motivo de identificar las diferencias entre las tasas de entrada y salida de las distintas ramas de actividad, se dividió a la economía en cinco sectores agrupados: construcción, minería, servicios, comercio y manufactura. Se muestra el promedio anual de las tasas de entrada y salida de los cinco sectores económicos, para el período 2010-2015. Allí se observa que construcción es la que ha tenido la mayor tasa promedio de rotación empresarial del mercado; en contraste, manufactura es la más estable (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2017).

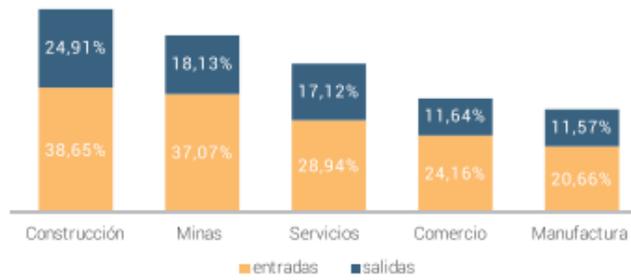


Gráfico 3: Tasas de entrada y salida de empresas por sector económico. Promedio 2010-2015
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2017)

A pesar del decrecimiento global de la construcción, las empresas de alto crecimiento de este sector se caracterizan por presentar ventas promedio de 57,06% anual de incremento, que aportan el 25.2% de las ventas totales del sector. Las empresas de actividades inmobiliarias presentaron un crecimiento anual de ventas de 13,79%. El decrecimiento que presenta el sector de la construcción se debe a la desaceleración económica del 2015, que afectó a este sector en particular: entre otros indicadores, la restricción del crédito a nivel nacional pudo haber afectado tanto a la oferta como a la demanda del sector de la construcción. Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017, págs. 84-85)



Gráfico 4: Participación en el total de ventas y empleo por rama de actividad 2015
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, 2017)

Micro

Según el informe de AEADE (2015) las ventas por provincias significativas del Ecuador reportan como Tungurahua en el año 2013 vende 8.016 unidades y en relación con otras provincias representa el 7.04%; para el año 2014 vende 8.235 unidades con participación de 6.86%; en el año 2015 vende 5435 unidades y con

participación del 6.76% decayendo un 0.10% en relación con el año anterior, tomando en cuenta de forma específica Tungurahua y las ventas por segmento como son: automóviles, buses, camionetas, SUV, Van y camiones desde el 2007 al 2015 se puede verificar que el año 2013 los automóviles lideran la lista con ventas de 2.645 unidades con un 33% del total; en el año 2014 el mismo segmento vende 2698 unidades con un 32.76%, en el 2015 vende 1529 unidades. Además, la participación en las ventas va en declive en esta provincia en el 2013 con un 7.04% en el 2014 con 6,86% y para el 2015 con 6.8%.

En la ciudad de Ambato en el 2012 se instaló la ensambladora Ciauto, que pasa a ser la cuarta en tamaño en el país, donde se producen autos de la marca Great Wall (ProEcuador, 2016)

De acuerdo con la Cámara de Industrias de Tungurahua, el mercado de Centro y Sudamérica es el mayor importador de la manufactura ambateña. Según el censo del 2010, en la provincia hay 23 869 establecimientos que desarrollan actividades económicas, el 32% de la Región y el 4% a nivel nacional, siendo la industria del calzado, vidrio son los pilares de exportación de la provincia. Por otra parte, industrias como la metalmecánica, textil y agroindustrial para el mercado nacional (El Comercio, 2013). En la II Feria Expobus 2017 organizada por la Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC) se ratificó el dinamismo de la provincia en el desarrollo del encadenamiento productivo del sector dentro de la provincia de forma que se augura espacio competitivo para la provincia, pero esto requiere de innovación, incremento de piezas, reducción de costos, incremento de tecnología en el proceso productivo (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017), que a su vez, tendrá la capacidad de generar seguridad y confort en las unidades producidas para el conductor y pasajero.

1.2.2. Análisis Crítico

El tema de investigación planteado genera el siguiente problema, el cual tiene las causas y efectos detallados a continuación:



Tabla 2: Investigación de Campo
Elaborado por: Cristina Gamboa

El problema de investigación estudiado está entorno a la aplicación de técnicas de alta gerencia y el riesgo empresarial que surge desde el desconocimiento de las estrategias de alta gerencia existentes dentro de las ciencias administrativas que causa baja efectividad en las acciones gerenciales lo que ocasiona aumento en el riesgo financiero que puede desencadenar en el cierre de las empresas del sector.

La escasa capacitación de los gerentes ocasiona el desconocimiento de las estrategias administrativas actuales de forma que se disminuye la habilidad para detectar cambios en el sector empresarial que pongan en riesgo a las empresas, lo cual crea vulnerabilidad ante los riesgos del mercado.

Existe desatención al funcionamiento de las empresas por lo que se hace ineficiente el uso de los recursos de las empresas lo cual afecta a la rentabilidad económica de las empresas que lleva a la pérdida en los ejercicios fiscales, que a su vez complica la continuidad de las empresas.

Existe escasa fijación de metas corporativa a mediano y largo plazo, lo cual afecta directamente a la deficiencia de creación y aplicación de planes de trabajo que contribuyan al desarrollo de la empresa y por lo tanto una reacción tardía ante los cambios en la economía del país y pérdida de oportunidades en el mercado del sector empresarial que se originan en el tiempo.

1.3. Prognosis

De no dar solución a la escasa aplicación de estrategias de alta gerencia podría desencadenar en efectos negativos por la disminución de la capacidad para detectar riesgos en el sector empresarial. Esto puede llevar a la empresa a la disminución de la participación del mercado, incremento de costos y pérdidas en los ejercicios empresarial que conlleva a la dificultad para que las empresas continúen operando en el mercado nacional y por lo tanto el cierre de las empresas.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo influye la aplicación de estrategias de alta gerencia en la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos en la ciudad de Ambato?

1.4.1. Interrogantes de investigación

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de estrategias de alta gerencia dentro del sector de importación de químicos?
- ¿Cómo es el proceso de gestión de riesgo empresarial de las empresas del sector?
- ¿Cuál es la solución más adecuada para la solución a la problemática planteada?

1.5. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Administración

Área: Gestión estratégica

Aspecto Específico: Gestión del riesgo

Delimitación Temporal: Abril a diciembre 2018

Delimitación Espacial: El estudio se realiza en las empresas que importa químicos en el sector de la industria de la construcción y automotriz en la ciudad de Ambato

1.6. Justificación

La presente investigación se enmarca en el ámbito empresarial que hace énfasis en la aplicación de estrategias de alta gerencia que se realizan sobre la gestión de riesgo empresarial, que genera interés por parte de los propietarios y áreas directivas de dichas empresas que prevé la disminución del riesgo y de esta manera promover un crecimiento empresarial óptimo.

Es importante la investigación realizada debido a que genera planes de trabajo que mitiguen el riesgo de las empresas del sector de importación de químicos lo cual

genera la detección de oportunidades de crecimiento de las empresas y pérdida de la vulnerabilidad de la actividad económica.

Los principales beneficiarios de la de la investigación planteada son las empresas del sector de importación de químicos entre los cuales se contabilizan propietarios y personal directivo o gerencial de las empresas del sector, la comunidad universitaria de la Universidad Técnica de Ambato, al contar con un documento de consulta y referencia para investigaciones similares.

Es viable el desarrollo de la investigación porque se cuenta con los conocimientos y se dispone de los recursos necesarios para la elaboración de la misma, siendo estos el recurso tecnológico, recursos bibliográficos, recursos económicos y el tiempo necesario para dar una solución oportuna y coherente al problema de investigación planteado por todo esto la investigación es factible de realizar.

El desarrollo de la investigación es factible por tener una temática innovadora, original y vanguardista, al ser estrategias administrativas actuales y acorde al medio en el cual se desarrolla las empresas del sector Químico.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación de elementos de alta gerencia en la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato.

1.7.2. Objetivo Específico

- Identificar el nivel de uso de elementos de alta gerencia necesarias para la gestión de las empresas que importan productos químicos de la ciudad de Ambato.
- Analizar el tipo de riesgo en las empresas que importan químicos de la ciudad de Ambato.

- Proponer estrategias de alta gerencia que permitan mejorar la gestión de los tipos de riesgo empresarial.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la investigación se utiliza referentes investigativos que existen dentro de los repositorios de las universidades y revistas especializadas en Administración y gestión estratégica, de forma que permitan comprender los avances existentes dentro de este campo.

Como menciona Rivas (2015) en las conclusiones del trabajo: el equipo de alta dirección de Suramericana S.A. se caracteriza, en esta investigación, desde las proposiciones de la perspectiva de los *upper echelons* y las lógicas dominantes. Los resultados de este análisis permiten afirmar que este comité directivo se caracteriza por unos antecedentes funcionales y una experiencia de carrera que dan cuenta de su amplia trayectoria en la organización (antigüedad no inferior a los quince años) y de la importancia que le otorgan a la formación interna, es decir que a este comité no pertenecen directivos con experiencias adquiridas por fuera del Grupo Sura (o al menos del Grupo Empresarial Antioqueño, GEA). En relación con su educación formal, el alto nivel de educación formal alcanzado por el equipo, así como la diversidad de programas en formación gerencial nacional e internacional. Y, en cuanto a su heterogeneidad, se considera que este equipo es homogéneo en cuanto al género (masculino), la antigüedad en la organización y los antecedentes funcionales; sin embargo, es heterogéneo en términos de educación formal y de experiencias de carrera. De lo anterior se puede inferir que el equipo de alta dirección de Suramericana S.A. confirma que las proposiciones corresponden a características observables como antecedentes funcionales y educación formal. Y las proposiciones falseadas son la edad, la experiencia de carrera y la heterogeneidad del grupo.

Para (Buitrón, 2016) en el trabajo de investigación de posgrados titulado La planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la comercialización en la asociación de producción y acopio migrantes buen vivir. Menciona las siguientes conclusiones:

- El sondeo rápido de mercado es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existen oportunidades de venta para los productos o sea dónde, a quién y cómo podemos vender con mejores ganancias.
- La presentación de los principales resultados de la encuesta como el perfil del consumidor de productos agrícolas permite a los actores económicos identificar y desarrollar estrategias de mercado más certeras. La información recopilada proviene de un estudio de consumidores de empresas públicas en la ciudad de Ambato en el año 2015.
- Esta investigación permitirá conocer información de mercado de productos agrícolas desde las perspectivas del consumidor, para la elaboración de estrategias de mercadeo, promoción y políticas de comercialización.
- El estudio detecto que la principal motivación de la gran mayoría de los consumidores para consumir productos agrícolas es la protección de su salud.

Para (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015) menciona:

- La economía mundial está atravesando momentos de dificultad. Su repercusión en la sociedad es evidente y en las empresas una realidad. No se debe olvidar que éstas están conformadas por una coalición de grupos de interés que hacen posible su existencia. Ahora bien, tanto las organizaciones como los stakeholders tienen necesidades que desean ver satisfechas.
- Se requiere la recopilación, el análisis y la gestión de información en cada nivel de la organización sea interno o externo. Con ello, se alcanzará la alineación de los objetivos individuales de cada uno de los stakeholders con el global de la organización, de manera que, la cooperación entre cada uno de ellos (inclusive la competencia), permita un liderazgo sostenible de la empresa en el mercado. Esto supone un cambio en la cultura empresarial, donde la mencionada inter e intra-cooperación puede ser la clave del éxito empresarial, lo que debe ser incluida como un aspecto más a gestionar en la estrategia empresarial. Es en este punto, donde la

contabilidad estratégica cobra importancia, pues, si bien la complementariedad de las herramientas de gestión facilita la detección de variables claves para el éxito de la organización en la constante búsqueda de la generación de valor.

- La cooperación entre firmas se ha analizado a lo largo de la historia económica, la literatura respecto a las implicaciones estratégicas y contables de este tipo de cooperación no es abundante. Esto supone un reto añadido para aquellas herramientas que combinan estrategia y sistemas de información contables, concretamente para la contabilidad estratégica, sirviendo, a su vez, para ampliar el campo de investigación de la misma al contemplar las relaciones inter e intra organizacionales en las decisiones de alto impacto y su efecto en los resultados de la empresa.

Para (Sánchez, 2014) la gestión estratégica es parte de la innovación, así lo indica en las conclusiones:

- Existen diversas estrategias para que una organización pueda innovar, sin embargo a través del presente artículo, se establece la Gestión de los Documentos como un componente estratégico de la organización que desde su aplicación, se prevé como fuente generadora y de apoyo ante los distintos tipos de innovación, donde se consideran de tipo organizacional, de producto o de procesos, en virtud que su efectividad puede generar cambios organizacionales y desarrollos de sistemas de información que apoyen la gestión documental, sea esta en formato físico o electrónico.
- La gestión de documentos, se consolida como método de gestión empresarial, es decir, no se centra de forma exclusiva en el tema de organizar documentos en un archivo, sino que se trata de un modelo orientado hacia las mejores prácticas organizativas que impulsan los principios de calidad mediante la gestión eficiente de los procesos de una empresa que busca aprovechar y potenciar al máximo las ventajas que ofrece una organización a través de la producción de documentos auténticos, fiables, íntegros y disponibles para la toma de decisiones o para la investigación histórica.

- Los cambios de la sociedad y la influencia ejercida por la revolución tecnológica y del paradigma tecno-económico en la cual estamos inmersos, ha fomentado la aparición de un conjunto de innovaciones tecnológicas y principios organizacionales que han ejercido gran influencia sobre los cambios y desarrollos que se han dado en los últimos años en las organizaciones del mundo entero.
- Uno de estos cambios ha sido la adopción de estándares o normas técnicas, las cuales han definido el mejoramiento de las actividades que se realizan en las organizaciones, a partir de principios que buscan la satisfacción de los clientes de forma continuada y en donde el liderazgo y la participación del recurso humano son elementos de vital importancia para enfocar a la organización en una estrategia sistémica basada en los procesos y en el aprovechamiento de los testimonios, es decir, la información, los documentos y el conocimiento para tomar asertivas decisiones. De allí que surjan estándares que apoyan la gestión de documentos, en las organizaciones, tales como las normas ISO 15489 y la familia de normas 30300, entre otras.

Como se ha observado en las investigaciones analizadas que el factor de crecimiento y sostenimiento de las empresas a lo largo del tiempo se basa en la gestión estratégica y toma de decisiones oportunas para afrontar los riesgos de mercado y economía existentes en el mundo, para ello es importante sistemas de información que provean de datos para evaluar y dominio de la habilidad para generar estrategias de alta gerencia que permitan a las empresas generar valor y afrontar los riesgos del mercado presente y futuro.

2.2. Antecedentes investigativos

Para la presente investigación se utiliza el paradigma crítico propositivo el mismo que busca evidencia de la realidad estudiada de forma que se genera una evaluación de los hechos y contexto del problema y desde ese punto generar alternativas o propuestas de solución que se enfoquen en crear mejoras significativas a la situación estudiada.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utiliza el criterio profesional de la investigadora de manera que se plasme un criterio técnico de la realidad estudiada para hacer prevalecer la evidencia empírica que existe en el tema estudiado.

Se utilizará el criterio cuantitativo y cualitativo para tener un panorama global de la realidad estudiada a través del estudio de las leyes y principios de la temática y a la vez una evaluación de las características particulares de la realidad de las empresas del sector.

2.3. Fundamentación legal

Las leyes que están alrededor de la investigación se relacionan al desarrollo de la empresa privada en sus actividades de manera lícita, para ello, se respalda el cumplimiento de normativas como:

- Regulaciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas que indican el cumplimiento de obligaciones fiscales con el estado, de forma que se garantiza el cumplimiento de las leyes vigentes.
- Regulaciones emitidas por la Superintendencia de Compañías que vigila que las empresas de personería jurídica estén acordes a los reglamentos establecidos y al mismo tiempo proporcionen información que permita el análisis sectorial y el desarrollo de actividades en el país.

2.4. Categorías fundamentales

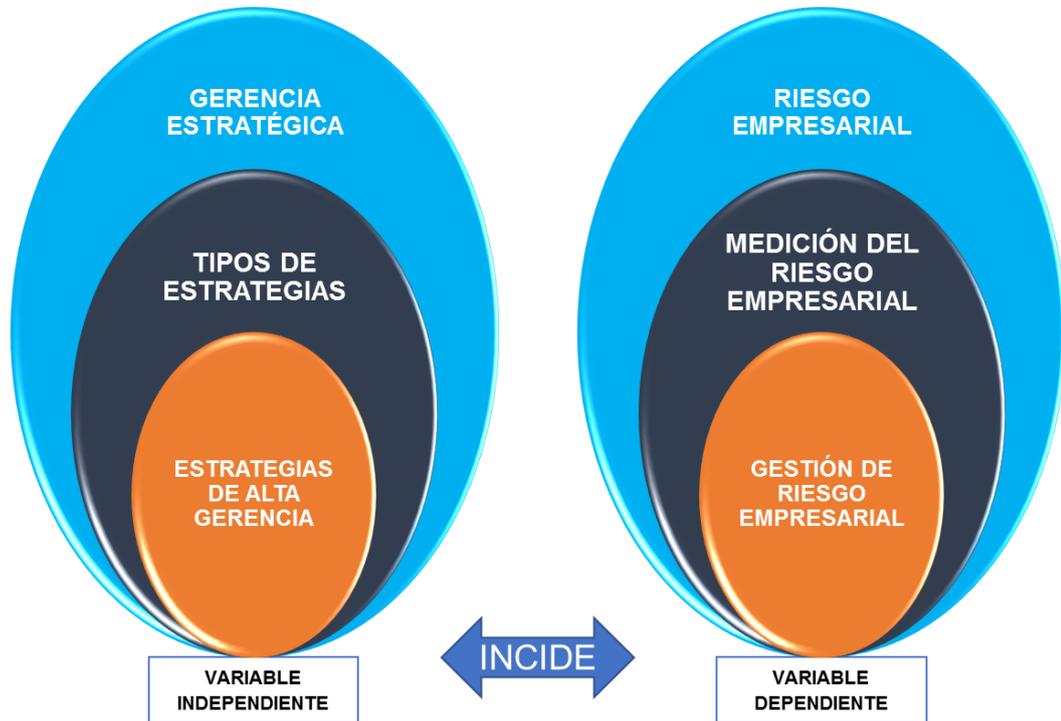


Gráfico 5: Categorías Fundamentales

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Cristina Gamboa

Subordinación de ideas



Gráfico 6: Subordinación de variable Alta gerencia

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Cristina Gamboa



Gráfico 7: Subordinación de variable Riesgo administrativo
Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: Cristina Gamboa

2.5. Desarrollo conceptual

2.5.1. Marco teórico variable independiente

Gerencia estratégica

La gerencia estratégica sirve para identificar el potencial de las organizaciones donde incluye a gerentes principales o divisiones y a la gerencia general o dirección ejecutiva básicamente las dos primeras líneas de exposición ejecutiva de las mediano grandes empresas tres niveles en las mega empresas y un nivel de la empresa mediano chicas nos referimos al segmento con la expresión generalmente utilizada de “ejecutivos” (Vrljicak, 2015). Las acciones de la gerencia estratégica permiten a las empresas estructurar proyectos que logren el desarrollo integral de la empresa de forma que se preocupe de las tendencias existentes en el mercado, en el ámbito laboral, en el ámbito social y del consumidor de las organizaciones.

La gerencia estratégica desde el punto de vista del personal es el factor humano de mayor interés para los empleados de las organizaciones, los agentes que actúan para lograr los objetivos programáticos a través de las directrices definidas desde la gerencia (Pardo & Cejudo, 2016), Sin embargo, cuando el control interno es instrumentado por un consejo de administración, esto es, por un tercer principal diferente a la alta gerencia, resulta que las acciones, riesgos, debilidades y áreas de oportunidad diagnosticados en el proceder de los empleados es de tanto interés como el desempeño de la alta gerencia (Antillon, 2008), pues ambos son dos

niveles de agentes que requieren ser evaluados. En este caso la gerencia y los empleados son parte de ese factor humano incierto que puede amenazar o potenciar el logro del objetivo organizacional que previamente ha sido estipulado por el consejo administrativo.

Gerencia empresarial

La gerencia empresarial hace referencia a una organización o una empresa, especialmente a las que desarrollan actividad económica con fines de lucro y son de propiedad privada; el fin de la administración de una empresa privada es lograr un beneficio para asegurar su crecimiento y su permanencia dentro del mercado, por otro lado, se encuentra la pública, esta hace referencia a la actividad del Estado y/o del gobierno, y tiene como principal objetivo el alcanzar sus metas trazadas para beneficio del país, es una parte fundamental dentro de la sociedad, cuenta con funciones básicas (Espitia & Cantor, 2017), dentro de las principales acciones que se desarrollan dentro de la gerencia están:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control
- Evaluación

Según Márquez (2013) es un proceso mediante el cual diferentes acciones integradas busca administrar los recursos, bien sean técnicos, humanos, financieros, entre otros, aplicando distintas herramientas para lograr un fin determinado y así alcanzar metas comunes en la organización, por lo tanto, la gerencia busca solo la eficiencia y la minimización de los costos de los recursos, como la coordinación de los recursos humanos y materiales de una empresa con la finalidad de lograr mejores resultados posibles esto siempre de acuerdo a los intereses de los socios, en la optimización y maximización de los recursos que no es más que cumplir con las metas y objetivos en la búsqueda de beneficios

económicos y productividad en las inversiones personales o propias de los socios, implicando una gestión de bienes de carácter privado.

Por lo tanto, es un sistema se preocupa de la organización, del personal y los métodos relacionados para el logro de los objetivos de la empresa, de esta manera se asegura la obtención de márgenes adecuados de ganancias, la mayoría de las empresas privadas utilizan los indicadores financieros como herramienta indispensable para determinar su condición financiera, donde con el cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas con las diferentes características:

- Aparentemente es eficaz, rápida en sus tramitaciones y puede exhibir un rendimiento cónsono con la rentabilidad.
- La administración privada se rige por el lucro a obtener, sirve a un grupo muy pequeño o sector de la sociedad que obtienen ganancias.
- También consulta las leyes, los reglamentos, para encontrar la forma de hacer lo que se propone sin ser sancionado, las leyes sirven al administrador privado: Para qué es lo que no debe hacer.
- Eficiencia está referida a la relación que existe entre el valor del producto generado y los factores de producción utilizados para obtenerlo.
- Las empresas privadas están formadas por inversionistas, quienes en conjunto ponen un capital o acciones para obtener ganancias e invertirlo de manera continua.
- Desarrollan estrategias y líneas de acción dentro de lugares que le son productivos y generan ganancias.
- Es ordinariamente local, ligada al domicilio de las personas que de ellas se ocupan, y sólo excepcionalmente extiende sus ramificaciones por la asociación por la cual es muy variada.
- Estas son los bastiones de los sistemas económicos neoliberales.
- Busca por sobre todas las cosas el lucro, las ganancias.
- Los grandes capitales se imponen y avasallan a los pequeños y medianos empresarios (Ames, 2012).

Tipos de estrategias

La alta gerencia debe ser responsable de definir cuales dimensiones deben ser objeto de su consideración, como abordar cada una de ellas y sobre todo, en el momento de su estudio individual, tener presente la relación e integridad entre ellas, la necesidad de atender los asuntos de alta gerencia con mayor oportunidad, mayor conocimiento del tema objeto de estudio, mayor capacidad de discusión, estudio y debate en busca de una mayor confiabilidad de discusión, estudio y debate en busca de una mayor confiabilidad en la toma de decisiones claves del negocio (Guerrero, 2015).

Se indica algunas de las principales tareas que tienen a su cargo la alta gerencia los cuales son:

- Definición de la misión y visión del negocio.
- Diseño del modelo de negocios y monitoreo de su desarrollo, considerando la visión de la entidad, factores internos y externos donde opera el negocio.
- Diseño del sistema de control interno y evaluación de su efectividad.
- Juntamente con el punto anterior, identificación y administración de los riesgos del negocio.
- Diseñar y adecuar en el tiempo la estructura organizativa del negocio proponiendo a la efectividad de ella y sobre todo garantizando el flujo adecuado de la información y comunicación.
- Definir sus propios derechos, deberes y responsabilidades y la manera de desarrollar sus tareas que tienden a contribuir con el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Establecimiento de las funciones de la alta gerencia y la manera de relacionarse con los demás niveles de la organización para toda la campaña y clientes externos.
- Definición de políticas, objetivos y procedimientos claves para el negocio, que sirvan de guía y orientación para toda la compañía y clientes externos.
- Ser un órgano consultor y asesor de carácter permanente de la gerencia.

Este fenómeno se da porque el ser humano comprende y maneja la realidad interpretando y dando sentido a todo lo que lo rodea, a sus experiencias en relación con su entorno donde se fomenta el proceso de implementación de la imagen de la empresa (Herrera & Prieto, 2014), el cual debe tener los siguientes pasos:

- Crear la imagen de la organización requiere establecer los rasgos distintivos que permitan identificarla y diferenciarla claramente dentro del mercado.
- Proyectar la imagen consiste en disponer íntegramente todos los elementos pertinentes para orientar la construcción de lo que se quiere vender como empresa.
- Mantener la imagen de la empresa, positiva por supuesto, implica mostrar con la calidad del servicio el impacto causado con el producto de forma inicial, logrando consolidar la confianza y la lealtad de los clientes, el cubrimiento y el posicionamiento en el mercado.
- Desarrollar la imagen de la institución es mantener al día los componentes del servicio según las exigencias del crecimiento de la economía y del sector, siempre obteniendo la satisfacción total del cliente.

Como menciona Arias (2016) la alta gerencia realiza una administración eficaz del proceso de implementación de las NIIF, por ello es fundamental que desempeñe un nuevo rol y contemple indicando los siguientes aspectos:

- El proceso de adopción supone un proyecto con enfoque gerencial y su participación desde el principio.
- Debe existir comunicación efectiva con el área financiera, rompiendo el paradigma de la información sensible que muchas veces no conoce el contador.
- Para pasar de reglas a principios hay que reaprender, dado que los nuevos estándares son dinámicos y se actualizan permanentemente.
- Es importante su participación en la definición de las políticas contables, empezando desde la aplicación de la normativa para la adopción por primera vez.

- No puede ceder su responsabilidad de los estados financieros; la firma de estos no puede seguir siendo un formalismo.

Estrategias de alta gerencia

La influencia de la gerencia en el desempeño de las organizaciones ha sido un tema central en el campo académico de la estrategia. En relación específica con el equipo de alta gerencia en el nivel corporativo, se destacan los trabajos realizados. Los primeros plantean que las organizaciones son un reflejo de sus equipos de dirección, mientras que los segundos identifican las lógicas dominantes del equipo de la alta dirección como un límite a las posibilidades de diversificación de la empresa multi negocios (Rivas, 2015).

La influencia que tienen las características gerenciales de la alta dirección y en particular los esquemas o mapas cognitivos que desarrollan a través de su experiencia gerencial la manera en que la diversidad de los negocios incide en el resultado de la firma; y explican que las lógicas dominantes son mapas mentales que se generan a través de la experiencia en una unidad de negocio específica; es decir, se trata de “tener el negocio en la cabeza”.

El problema surge cuando una lógica dominante de un negocio se aplica en otro negocio diferente, tal como suele ocurrir en las empresas multi negocios. Es así como la falta de habilidad de la alta gerencia para identificar las características estructurales cambiantes de los negocios y la necesidad de modificar la lógica dominante puede ser una explicación, al menos parcial, de las dificultades que los negocios enfrentan ante la diversificación (Pelayo & Rodriguez, 2015).

Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias (Meneses, 2015). El gerente de cualquier organización debe tener habilidad para:

- Desarrollar una visión integral sobre la misión y las estrategias de las organizaciones.
- Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).

- Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- Resolver conflictos interpersonales que pueden afectar a la organización.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- Adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional.
- Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, que son muy útiles en la toma de decisiones.
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- Comunicarse adecuadamente, en forma verbal o escrita, en español e idiomas comerciales (inglés).
- Ejercer y delegar autoridad (liderazgo).
- Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
- Promover el cambio y el desarrollo organizacional-social.
- Aprender a ser, a emprender y a aprender.

Para Meneses (2015) de acuerdo con Fayol, toda empresa debe tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

1. Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.

2. Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

2.5.2. Marco teórico variable dependiente

Riesgo empresarial

El riesgo empresarial se analiza por algunos expertos según unas matrices o unos indicadores que tratan de informar a las empresas de las situaciones económicas adversas (Pelado & Rodríguez, 2015). Una vez identificado el riesgo puede ser percibido por el emprendedor al menos de tres maneras:

- Como una oportunidad. La mayoría de los emprendedores valoran el riesgo como una ocasión para triunfar y asumen la situación para generar o modificar ideas de negocio. Es por eso por lo que la mayoría de los emprendedores utiliza la palabra oportunidad donde el resto de las personas utilizan la palabra problema.
- Como una amenaza. En cuyo caso, se fijan mecanismos de control en la gestión que traten; por un lado, reducir la probabilidad de que ocurran sucesos negativos para su proyecto y por otro reducir la severidad de esos resultados negativos, traducidos seguramente en pérdidas económicas.

- Como incertidumbre. Pueden suceder acontecimientos no previstos o sobre los que no se conocen sus consecuencias. El emprendedor trata en estos casos de fijar sistemas de control para reducir la desviación entre los resultados que desea obtener y los que finalmente obtiene.

El riesgo empresarial se presenta cuando hay dos o más posibilidades entre las que optar y no se conocen de antemano los resultados a los que conducirá cada una. Todo encierra la posibilidad de ganar o perder: cuanto mayor sea la posible pérdida mayor será el riesgo. Se genera entonces una incertidumbre en cuanto a las pérdidas en las que se puede incurrir en el proceso de consecución de los objetivos empresariales (Cladas, Carrion, & Heras, 2017). Los componentes del riesgo empresarial:

- Una situación de incertidumbre.
- Varios escenarios o situaciones futuras posibles.
- Una necesidad de elección.
- La posibilidad de obtener pérdidas o beneficios.

Las organizaciones que integran la gestión del riesgo empresarial a todos los niveles de la entidad pueden conseguir muchos beneficios, entre otros (aunque sin limitarse a ellos) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017):

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles: Al tener en cuenta todas las posibilidades tanto los aspectos positivos como negativos del riesgo— la dirección puede identificar nuevas oportunidades y desafíos únicos asociados con las oportunidades actuales.
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad: Cada entidad se enfrenta a innumerables riesgos que pueden afectar a muchas partes de la organización. A veces, un riesgo puede originarse en una parte de la entidad, pero puede afectar a otra parte diferente. En consecuencia, la dirección identifica y gestiona estos riesgos a nivel de toda la entidad para sostener y mejorar el desempeño.
- Aumentar los resultados positivos y las ventajas a la vez que se reducen las sorpresas negativas: La gestión del riesgo empresarial permite a las entidades

mejorar su capacidad para identificar riesgos y establecer respuestas adecuadas, reduciendo las sorpresas y costes o pérdidas relacionados, al tiempo que se benefician de los nuevos desarrollos.

- Reducir la variabilidad del desempeño: Para algunas organizaciones, el verdadero desafío no tiene tanto que ver con las sorpresas y las pérdidas, sino más bien con la variabilidad del desempeño. Unos resultados que superen las expectativas o se adelanten a los calendarios previstos pueden causar tanta preocupación como unos resultados inferiores a las expectativas o retrasos en los calendarios. La gestión del riesgo empresarial permite que las organizaciones se anticipen a los riesgos que afectarían al desempeño e implanten las medidas necesarias para minimizar los trastornos y maximizar las oportunidades.
- Mejorar el despliegue de recursos: Todo riesgo puede considerarse una petición de recursos. Dado que los recursos son finitos, si se dispone de una información sólida sobre riesgos, la dirección puede evaluar las necesidades generales de recursos, establecer prioridades en su despliegue y mejorar su asignación.
- Mejorar la resiliencia de las empresas: La viabilidad a medio y largo plazo de una entidad depende de su capacidad para anticiparse y responder al cambio, no sólo para sobrevivir sino también para evolucionar y prosperar. Esto es posible, en parte, gracias a una gestión eficaz del riesgo empresarial. Es cada vez más importante a medida que se acelera el ritmo de cambio y aumenta la complejidad en el entorno empresarial.

La Gestión de Riesgo Empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Si bien la gestión de riesgo empresarial ha sido un enfoque implementado tradicionalmente en organizaciones con ánimos de lucro; pocas veces se ha utilizado para la evaluación y mejoramiento del control interno de una entidad no gubernamental. Las organizaciones no gubernamentales, al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, se ven expuestas a eventos y riesgos (Mantilla, Mendoza, & Paredes, 2016). La gestión de riesgo empresarial

ayudará a obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o de administración de riesgo, está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

Medición del Riesgo Empresarial

La medición del riesgo es el proceso en el cual se busca disminuir la incertidumbre por los efectos que pueden causar ciertas acciones del macroentorno o realizadas en el microentorno de la organización de forma que se generan efectos negativos o positivos que son administrados a través de la gestión del riesgo (Serrano, 2015), la medición es un proceso que intervienen los niveles de administración desde la supervisión hasta los altos mandos para generar planes de contingencia basados en la información existente.

La medición del riesgo es el proceso que consiste en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos (Mantilla, Mendoza, & Paredes, 2016). Entre las principales definiciones se pueden resaltar las siguientes:

- Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo

aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos. (Mantilla, Mendoza, & Paredes, 2016)

Los gestores de riesgos deben tratar la estrategia de la organización como una guía central del accionar de la empresa, para ello se debe gestionar el riesgo empresarial de forma que se garantice el éxito ante los acontecimientos del entorno empresarial para ello se plantean un conjunto de objetivos dentro la gestión del riesgo empresarial (GRE) (Martínez, 2016). Dentro del plan estratégico debe incluir los ejes estratégicos o tácticas seleccionadas, los proyectos estratégicos específicos en el período de la planeación, y los objetivos y metas estratégicos tanto financieros como no financieros para ver las diferencias:

- Aborda principalmente los riesgos asegurables.
- Carece de un enfoque principal en los riesgos estratégicos.
- Está más preocupada por las renovaciones de programas de seguros anuales.
- Está más enfocada internamente.
- Carece de liderazgo multifuncional y es más aislada.
- Hace poco para promover el diálogo abierto y la conciencia del riesgo.

Es preciso determinar el nivel de riesgo aceptable por la organización, identificar lo que puede ir mal y su probabilidad de que ocurra, evaluar la entidad del posible daño y adoptar las acciones necesarias para evitar las pérdidas significativas. El nivel de riesgo aceptable fija los límites que no se está dispuesto a sobrepasar, como la pérdida o el endeudamiento máximos (Perez & Vaiga, 2015). Es frecuente que la empresa relegue el riesgo en favor de otras magnitudes como el crecimiento, la rentabilidad o la productividad, sobre todo en épocas de bonanza.

Un informe sobre la gestión de riesgo a nivel internacional concluye: “Uno de los más grandes shocks de la crisis financiera ha sido el amplio fracaso de la gestión de riesgo”. En muchos casos el riesgo no se gestionó con un criterio empresarial y no se ajustó a la estrategia corporativa (Zambaro, 2012). Los consejos de administración no estaban al tanto en muchas ocasiones del riesgo al que se enfrentaba la compañía, la gestión de riesgo trata de:

- Proteger los flujos de caja generados por la empresa y el valor de sus activos.

- Reducir la volatilidad del resultado para generar un perfil más estable.
- Respetar las condiciones asociadas a la financiación recibida.

El proceso de gestión de riesgo el máximo órgano rector de la empresa debe fijar el nivel aceptable de riesgo y aprobar y comunicar las políticas de cobertura al conjunto de la organización (Perez & Vaiga, 2015). Fijada la tolerancia al riesgo, su gestión comprende las cuatro etapas siguientes:

- Identificar las exposiciones y sus orígenes y a que áreas de la empresa afectan, así como asignar los responsables de gestionarlas.
- Evaluar cada exposición para seleccionar los riesgos relevantes.
- Gestionar el riesgo deduciendo la cobertura para cada exposición, pudiendo:
 - Aceptar el riesgo sin cubrirlo. Cuanto más grande sea una empresa y su diversificación, mayor será su capacidad para aceptar riesgos sin recubrirlos.
 - Evitar el riesgo para que no surja, como cuando solo se vende al contado para impedir el pago, pero esto puede limitar las oportunidades de crecimientos y beneficio de la empresa.
 - Anular o reducir el riesgo con una gestión activa que minore la probabilidad de que se materialice.
 - Transferir el riesgo a un tercero como un fabricante que puede repercutir al cliente las fluctuaciones del precio de la materia prima o del tipo.
- Controlar los resultados de la gestión para evaluar su eficacia y el coste de los instrumentos utilizados a fin de aprender para mejorar la gestión futura.

Gestión de Riesgo Empresarial

Como menciona Ríos & Vázquez (2017) la administración de riesgos nace ante la necesidad de controlar el nivel de vulnerabilidad, es decir el balance entre riesgo y beneficio, situación que viven las organizaciones diariamente al evitar el riesgo y sacrificar la oportunidad de obtener utilidad o asumirlo y estimar la máxima pérdida. Actualmente para enfrentar estos desafíos de la manera más adecuada se

hace necesario que los responsables de la gestión de riesgos se contesten algunas preguntas imprescindibles:

- ¿Tiene identificado los riesgos que enfrenta su organización?
- ¿Conoce la probabilidad de ocurrencia del evento, la frecuencia o la severidad y el impacto de los riesgos que enfrenta?
- ¿Tiene identificado las áreas críticas dónde impactan los riesgos que afectan a su organización?
- ¿Ha identificado y entendido todas las posibles estrategias de cobertura de riesgos?

Las estrategias de gestión de riesgo y las funciones de control a nivel del grupo y de las distintas unidades comparten políticas, herramientas, sistemas de información, procesos y modelos (Fiechter, Ötker, Ilyina, Hsu, Santos, & Surti, 2014). Son varios los factores que influyen en la elección de un modelo de estas características:

- La adopción de la estructura de filiales es consecuencia de una estrategia de grupo basada en un modelo de negocio minorista dirigido a garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo.
- El modelo descentralizado puede atribuirse en parte al legado de las estructuras corporativas y la gestión de riesgos del pasado, derivadas de las siguientes adquisiciones del grupo.
- La autoridad reguladora del país de origen respalda un modelo de gestión de la liquidez descentralizado.

Desde el enfoque de la gestión empresarial del riesgo los procesos internos se analizan de manera integral, para lo cual se tienen en cuenta las siguientes perspectivas: la operacional, la financiera, la estratégica, la legal y la de comportamiento. La perspectiva operacional, llamada también “riesgos puro”, hace referencia a los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, calidad y cuidado ambiental, entre otros. Esta gestión integral es hoy una estrategia de la alta gerencia para mejorar la incertidumbre generada por los continuos cambios del entorno y orientar la respuesta frente a los mismo, mediante estrategias de

intervención tales como evitar, reducir, transferir o mitigar los riesgos que puedan poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Betancur & Vanegas, 2017).

(Morón, Reyes, & Urbina, 2015) Los riesgos de cumplimiento se originan por situaciones de políticas, leyes, reglamentación del marco legal o del gobierno corporativo; los estratégicos se originan por la relación con los clientes, competidores e inversionistas. Toda entidad a efectos de gestionar o administrar los riesgos debe identificar los factores que los generan y crear su propia jerarquía de riesgos, con esto se busca establecer las prioridades de atención sobre los cuales se implementarán los mecanismos de cobertura sustentados en adecuados controles internos que contribuyan a la mitigación, transferencia o eliminación de los niveles de riesgos existentes.

La gestión de riesgos propone estrategias de cobertura a los mismos para ello se propone la inclusión de personal con experiencia en el ramo internacional, la redacción de manuales de control interno, creación de una unidad de auditoría interna con el personal entrenado en esta materia, y el desarrollo de un sistema de comunicación interna para mejorar la toma de decisiones, se recomienda el fortalecimiento de lazos con los organismos gubernamentales y las asociaciones que protegen los intereses de las agencias aduanales, la adquisición de activos que revaloricen la empresa y la captación de nuevos clientes (Morón, Reyes, & Urbina, 2015).

2.6. Planteamiento de la Hipótesis

La alta gerencia mejorará la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato.

2.7. Definición de las variables de investigación

Variable Independiente: Alta gerencia

Variable Dependiente: Gestión de riesgo empresarial

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utiliza un enfoque mixto, es decir enfoque cuantitativo y cualitativo. Se considera como enfoque cuantitativo al proceso que se inicia desde la revisión de leyes, normas y modelos que rigen al entorno del problema estudiado y requiere recopilar información para comprobar una hipótesis teórica planteada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2011); así mismo la investigación cualitativa es un planteamiento subjetivo y sistemático utilizado para describir las experiencias y situaciones de la vida y darles un significado. Esta metodología de investigación surgió de las ciencias sociales y del comportamiento como un método para entender la naturaleza única, dinámica y holística de los seres humanos (Grove, Gray, & Burns, 2016).

La investigación llevará acabo la revisión teórica que permita generar un instrumento de recolección de información, además, se plantearan preguntas que permitan descubrir la realidad en particular del sector de importaciones estudiado. De lo cual se obtiene suficiente evidencia para comprobar la hipótesis.

3.2. Modalidad de investigación

3.2.1. Investigación Documental

La investigación documental es una variante de la investigación científica cuyo objetivo es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, administrativos, etc.), utiliza técnicas precisas de la documentación que directa o indirectamente aporta información significativa, referencial e importante del fenómeno a estudiar (Garcia, 2014), por ello en el proyecto de investigación se plantea el desarrollo del marco teórico donde se analizan modelos y teorías referentes a la gestión del riesgo desde diversos puntos de vista.

3.2.2. Investigación de Campo

La investigación de campo consiste en realizar registros mediante el uso de instrumentos apoyados de documentos de primera mano, utilizando la observación y la participación de los informantes clave donde se extraen las notas para resumirlas, concentrarlas en fichas de trabajo con el fin de facilitar el manejo de la información (García, 2014) además Jácome (2015) añade que la modalidad permite obtener información real dentro del contexto del problema.

La información recolectada de forma sistémica dentro del proceso de análisis del sector de importación permite generar datos suficientes para conocer en detalle las características del riesgo que existe para el sector y de esta forma se planteen las estrategias más adecuadas para el sector.

3.3. Tipo de investigación

3.3.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva busca determinar las características que surgen alrededor del fenómeno de estudio que se puede contextualizar desde las ideas propias de los involucrados (Ricoy, 2006), por ello se plantea el desarrollo del instrumento que permita medir el riesgo empresarial a ideas propias de los involucrados.

3.3.2. Investigación Correlacional

La investigación correlacional sigue el modelo cuantitativo, es decir, busca probar teorías existentes que se aplican a fenómenos particulares de forma que determina si existe causalidad en las variables (Nava, 2013), siendo necesario la aplicación de técnicas estadísticas de comprobación de hipótesis y otras más que permitan determinar modelos que posean conectores entre las variables dentro del estudio del riesgo empresarial y la gestión de este.

3.4. Población y muestra

La Unesco en el Programa MAB, distingue a los sistemas urbanos de los demás ecosistemas es la enorme influencia y predominio de su componente humano, con sus características sociales, culturales, económicas y políticas. Es la población humana la que define y condiciona los parámetros ecológicos de la ciudad, tanto cuantitativamente (número de habitantes) como cualitativamente (nivel de desarrollo socioeconómico) Según (Borderías & Martín, 2011, pág. 84).

La población para esta investigación se compone de las empresas participantes dentro del sector de importación de productos para el sector de la industria de la construcción y automotriz en la ciudad de Ambato, que está conformada por el siguiente listado de empresas de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas.

Tabla 3: Empresas del sector de importaciones

NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVOS O PROPIETARIOS
IMPORT-QUIVENSA CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	9
MILLPOLIMEROS S.A.	TUNGURAHUA	42
HOLVIPLAS S.A.	TUNGURAHUA	64
YANMARPLAST CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	INACTIVA
INDUSTRIA DE POLÍMEROS Y PLÁSTICOS INPOLPLAST CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	INACTIVA

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Cristina Gamboa

Para el estudio se toma una muestra de las empresas existentes, en este caso: Import-Quivensa Cía. Ltda. y Millpolimeros S.A. que han manifestado el interés por brindar información para el estudio, así mismo, Holviplas S.A. no ha sido factible la obtención de la información para la investigación. Por ello, se considera como muestra de trabajo 51 personas que pertenecen a las dos empresas indicadas.

3.5. Operacionalización de Variables

Para la operacionalización de las variables se considera la base bibliográfica recopilada previamente a través del marco teórico, además, de la experiencia y conocimiento del investigador y director del trabajo de investigación.

Tabla 4: Operacionalización de Variable Independiente.

Variable Independiente: Alta Gerencia

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La alta gerencia es un compendio de estrategias que permiten disminuir el riesgo empresarial a través del uso eficiente de los recursos de la organización y creación de sistemas de gestión que orienten a la organización hacia el cumplimiento de planes y metas organizacionales.	<p>Estrategias gerenciales</p> <p>Recursos de la organización</p> <p>Metas estratégicas</p> <p>Relaciones de la alta gerencia</p>	<p>Aplicación de estrategias gerenciales</p> <p>Recursos disponibles de la organización</p> <p>Planes de mejora</p> <p>Nivel de comunicación con el entorno</p>	<p>¿Cuál es el nivel de uso de estrategias en las áreas de la empresa?</p> <p>¿Qué recursos disponibles para el cumplimiento de metas posee la alta gerencia para administrar?</p> <p>¿Qué sistemas de gestión considera necesarios de aplicar en la organización?</p> <p>¿Cuál es el nivel de comunicación que posee con los públicos de la organización?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario</p>

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Cristina Gamboa

Tabla 5: Operacionalización de Variable Dependiente

Variable Dependiente: Riesgo Empresarial

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El riesgo empresarial es el proceso de análisis para determinar el riesgo existente en el macroentorno que pone en riesgo la existencia de una organización.</p>	<p>Proceso de medición del riesgo</p> <p>Herramientas de detección del riesgo</p> <p>Tipos de riesgo existentes</p> <p>Indicadores de riesgo</p>	<p>Acciones programadas</p> <p>Tipos de herramientas de detección del riesgo</p> <p>Número de riesgos expuestos</p> <p>Número de indicadores de gestión de riesgo</p>	<p>¿Cuáles son las acciones programadas para medir el riesgo?</p> <p>¿Cuáles herramientas considera más adecuadas para medir el riesgo?</p> <p>¿Cuáles son los riesgos más relevantes que observa en la organización?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores de gestión del riesgo más relevantes?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario</p>

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Cristina Gamboa

3.6. Recolección de la información

El proceso de recolección de información busca la creación de condiciones básicas para obtener la información de los involucrados en el fenómeno de estudio, donde se precautele la validez de la información. Por ello se inicia con las preguntas básicas de investigación:

Tabla 6: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	La alta gerencia y la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato.
¿De qué personas?	Personal de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Variable independiente: Alta gerencia Variable dependiente: Gestión de riesgo empresarial
¿Quién o quiénes?	Investigadora
¿Cuándo o en qué momento se aplicará?	Año 2018
¿En qué lugar se aplicará?	En la empresa
¿Cuál es la frecuencia necesaria?	Una vez
¿Qué técnicas e instrumentos se utilizará?	Encuesta
¿Cuál es el esquema de cada instrumento?	Cuestionario

Elaborado por: Cristina Gamboa

3.6.1. Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano (López & Fachelli, 2015). Para conseguir dicha información se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección.

El cuestionario es el instrumento donde se enuncian las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo (López & Fachelli, 2015), es así como en este caso se utilizan preguntas de tipo ordinal para conseguir información sobre la gestión estratégica del riesgo empresarial.

Para el desarrollo de la investigación se resume en los siguientes elementos que forman parte del cuestionario que se aplica.

Tabla 7: Variables en el cuestionario

Variables	Elementos
Elementos de alta gerencia del modelo de riesgo	Gobierno y organización
	Estrategias frente al Riesgo
	Decisiones y procesos
	Evaluación, seguimiento y reporting
	Infraestructura
Tipos de riesgo administrativo	Riesgo de Crédito.
	Riesgo de Mercado.
	Riesgo Operacional.
	Riesgos Estructurales y tecnológicos.
	Riesgo Legal.

Fuente: (Bancomext, 2015), (BBVA, 2017)

Elaborado por: Cristina Gamboa

El valor del riesgo se define como una medida probabilística de la expectativa o esperanza matemática de las pérdidas que pueden ocurrir durante la generación de valor económico de la empresa (Izquierdo, 2000).

Para la aplicación se debe utilizar test validados que audité a las personas inmersas en la gestión del riesgo de forma que se evalué la aversión al riesgo y los resultados de las estrategias aplicadas. Las preguntas deben evaluar en escala de Likert de 5 niveles de forma que se pueda calcular la esperanza matemática (García & Salazar, 2005).

Para la aplicación del instrumento se inicia con la estructura de las preguntas que posteriormente, se aplica a 10 estudiantes de la carrera de Ingeniería en Empresas de octavo y noveno semestre que hayan tenido experiencia laboral, los estudiantes fueron seleccionados aleatoriamente. Esta práctica se considera como válida la muestra piloto por ser un referente de la gestión de las empresas y por tener conocimiento teórico de ciencias administrativas de forma que puedan emitir el criterio teórico y práctico del instrumento (Santamaria, Moreno, & Santamaría, 2016). Posteriormente, a la aplicación de la encuesta piloto se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 8: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	50

Fuente: Aplicación de encuesta piloto

De acuerdo con los resultados obtenidos de Alfa de Cronbach de 0.937 indican que el instrumento posee alta consistencia interna por lo cual es válido para la recolección de información.

3.7. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se siguen los pasos indicados por Triola (2013) en el tratamiento estadístico de la información:

- Generación de las preguntas con la escala respectiva.
- Aplicación de prueba piloto a estudiantes de administración.
- Validación del instrumento con alfa de Cronbach.
- Aplicación de encuesta total.
- Generación de estadística descriptiva, análisis e interpretación.

- Disminución de dimensiones del modelo a través de escalamiento dimensional.
- Elección de atributos principales del modelo.
- Propuesta de estrategias para la gestión del riesgo.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

Una vez aplicada las encuestas se procede a analizar los resultados en base al planteamiento realizado para el procesamiento de la información, para ello, se divide el capítulo en análisis de las encuestas y análisis estadístico.

4.1. Análisis descriptivo de los tipos de riesgo

4.1.1. Riesgo de crédito

Tabla 9: Riesgo de crédito

Elementos del TIPO DE RIESGO DE CRÉDITO	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe políticas definidas para otorgar crédito	0.0%	0.0%	9.1%	50.0%	40.9%
Hay un responsable del proceso de cobranza	0.0%	0.0%	0.0%	31.8%	68.2%
Existe planes de trabajo para disminuir el riesgo de morosidad	0.0%	13.6%	18.2%	22.7%	45.5%
Se plantean acciones para realizar cobranza oportuna	0.0%	9.1%	13.6%	31.8%	45.5%
El proceso de cobranza contiene actividades de contingencia	0.0%	13.6%	18.2%	45.5%	22.7%
Las decisiones de crédito y cobranza establecen niveles en la toma de decisiones	0.0%	4.5%	18.2%	45.5%	31.8%
Existe reportes de seguimiento de cartera en diferentes estados	0.0%	0.0%	4.5%	63.6%	31.8%
Los informes del estado de la cartera se presentan regularmente a gerencia	0.0%	0.0%	4.5%	63.6%	31.8%
Existe un responsable de la gestión del crédito y cobranza	0.0%	0.0%	9.1%	40.9%	50.0%
Se ha destinado recursos para realizar el seguimiento de cartera	0.0%	0.0%	4.5%	27.3%	68.2%

Fuente: Aplicación de encuesta

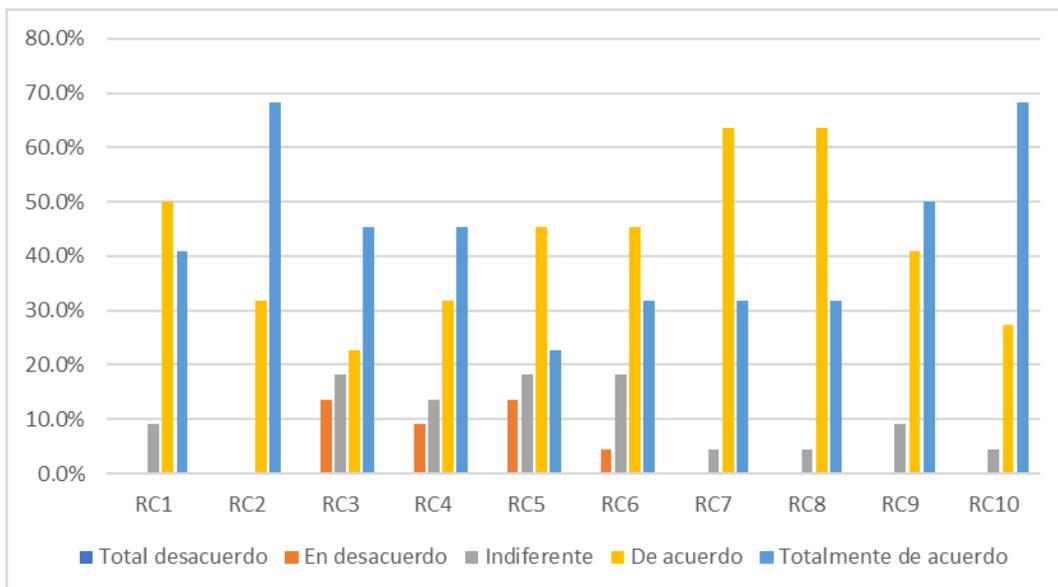


Gráfico 8: Elementos del TIPO DE RIESGO DE CRÉDITO

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas sobre el tipo de riesgo, están en desacuerdo el 13.6% los que señalan que existe planes de trabajo para disminuir el riesgo de morosidad, el 9.1% se plantean acciones para realizar cobranza oportuna, 13.6% el proceso de cobranza contiene actividades de contingencia, el resto de las alternativas indican que están de acuerdo o es indiferente, es decir que dichas acciones están controladas dentro del tipo de riesgo por lo cual el riesgo es bajo.

El riesgo de crédito dentro del sector de importaciones para la construcción se encuentra controlado, en su gran mayoría, lo que indica que las empresas han desarrollado medidas suficientes para disminuir la incertidumbre frente a este riesgo, siendo la principal debilidad los planes de trabajo y el proceso de cobranza sin los suficientes elementos para la toma de decisiones. Esto indica que las empresas han desarrollado estrategias y demás elementos para controlar la cobranza y créditos para la actividad productiva de la empresa.

4.1.2. Riesgo de mercado

Tabla 10: Riesgo de mercado

Elementos del TIPO DE RIESGO de MERCADO	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa	0.0%	0.0%	0.0%	27.3%	72.7%
El equipo de ventas tiene un organigrama definido	0.0%	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%
Existen estrategias definidas de ventas, promociones y descuentos	0.0%	4.5%	13.6%	36.4%	45.5%
Las estrategias de venta incluyen productos y servicios acordes a la necesidad de mercado	0.0%	0.0%	22.7%	31.8%	45.5%
Los agentes de venta poseen la autonomía para tomar decisiones durante la gestión de venta	0.0%	0.0%	22.7%	27.3%	50.0%
Los procesos de venta están definidos y poseen los niveles de autoridad para aprobación de los contratos	0.0%	4.5%	13.6%	27.3%	54.5%
Está definida la política de seguimiento a las actividades de ventas	0.0%	9.1%	18.2%	40.9%	31.8%
Se generan reportes de visita de prospectos de clientes	0.0%	4.5%	22.7%	36.4%	36.4%
La fuerza de ventas posee los recursos para atender a los clientes	0.0%	0.0%	18.2%	40.9%	40.9%
La fuerza de ventas tiene la capacidad de llegar al lugar de atención de los clientes	0.0%	0.0%	9.1%	31.8%	59.1%

Fuente: Aplicación de encuesta

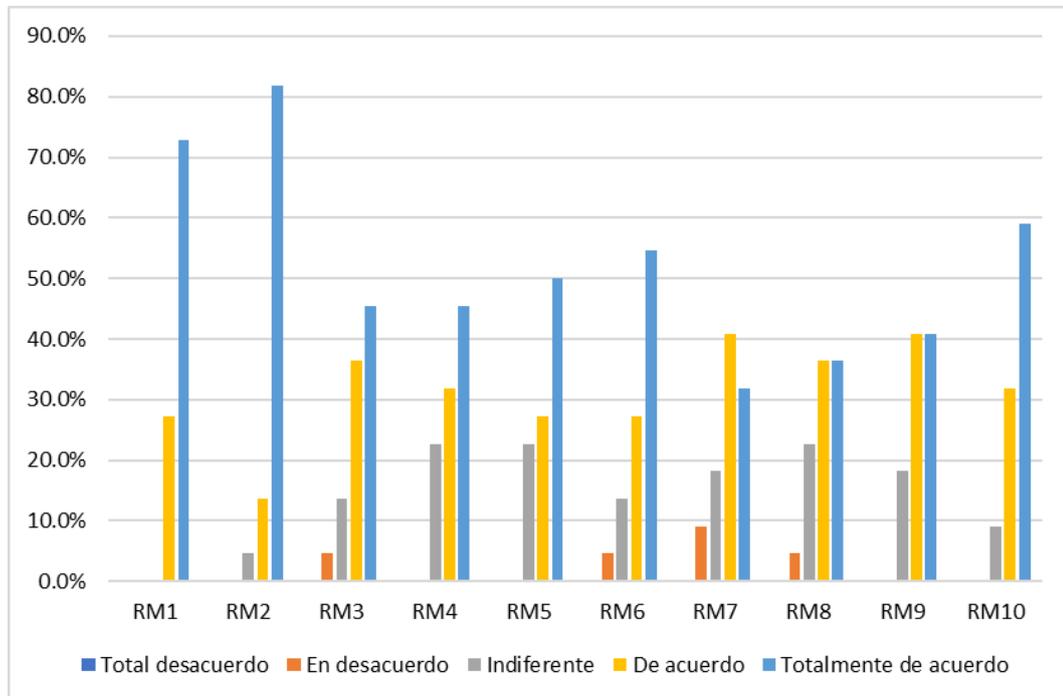


Gráfico 9: Elementos del TIPO DE RIESGO DE RIESGO de MERCADO

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados de la encuesta el riesgo de mercado es un factor que se encuentra protegido dentro de las empresas del sector estudiadas, es así como en desacuerdo de las acciones realizadas en la empresa el 9.1% indican que está definida la política de seguimiento a las actividades de ventas. Los elementos más significativos que han sido cubiertos por las empresas y que están totalmente de acuerdo los encuestados son: con el 81.8% el equipo de ventas tiene un organigrama definido, 72.7% se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, el 59.1% la fuerza de ventas tiene la capacidad de llegar al lugar de atención de los clientes.

Los resultados indican que el riesgo de mercado en la empresa se encuentra cubierto por la empresa haciendo énfasis en las gestión y estrategia de forma que puede mitigar el riesgo de mercado de la empresa de forma que exista control de las acciones realizadas dentro de la organización.

De las acciones positivas realizadas por las empresas del sector se destaca el uso de estrategias de gobierno corporativo, procesos y aspectos legales; así mismo, como punto débil la reportería que se genera de los procesos empresariales que se realizan y la toma de decisiones con dicha información.

4.1.3. Riesgo operacional

Tabla 11: Riesgo operacional

Elementos del TIPO DE RIESGO OPERACIONAL	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Es de conocimiento de los colaboradores los procesos, planes y reglamentos de funcionamiento de la empresa	0.0%	0.0%	27.3%	50.0%	22.7%
Los directivos han definido la cadena de mando que rige en la empresa	0.0%	0.0%	13.6%	40.9%	45.5%
Se han planteado estrategias para afrontar fallas en el manejo de los productos	0.0%	0.0%	18.2%	68.2%	13.6%
Hay planes de manejo de imprevistos en la bodega	0.0%	4.5%	31.8%	45.5%	18.2%
Los procesos de manejo de productos tienen las seguridades necesarias para evitar fallas o pérdidas en el proceso	0.0%	0.0%	18.2%	63.6%	18.2%
Los procesos tienen controles para evitar mal manejo del producto	0.0%	0.0%	54.5%	27.3%	18.2%
Se realiza evaluación de los indicadores de eficiencia de las bodegas	0.0%	18.2%	40.9%	27.3%	13.6%
Existe definido las actividades para manejo de productos peligrosos	0.0%	0.0%	9.1%	63.6%	27.3%
Las instalaciones son adecuadas para el manejo de los productos	0.0%	4.5%	18.2%	59.1%	18.2%
Las instalaciones cuentan con señalética exigida en las regulaciones legales	4.5%	9.1%	4.5%	45.5%	36.4%

Fuente: Aplicación de encuesta

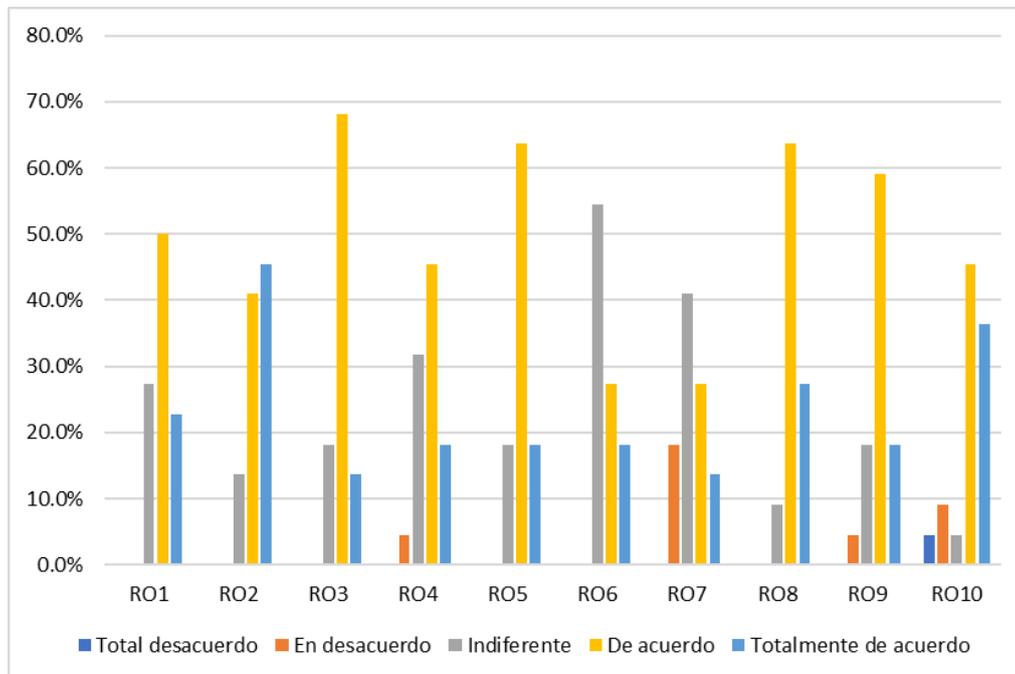


Gráfico 10: Elementos del TIPO DE RIESGO DE RIESGO OPERACIONAL

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados de la encuesta el riesgo de mercado es un factor que se encuentra protegido dentro de las empresas del sector estudiadas, es así como en desacuerdo de las acciones realizadas en la empresa el 9.1% indican que está definida la política de seguimiento a las actividades de ventas. Los elementos más significativos que han sido cubiertos por las empresas y que están totalmente de acuerdo los encuestados son: con el 81.8% el equipo de ventas tiene un organigrama definido, 72.7% se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, el 59.1% la fuerza de ventas tiene la capacidad de llegar al lugar de atención de los clientes.

Los resultados indican que el riesgo de mercado en la empresa se encuentra cubierto por la empresa haciendo énfasis en la gestión y estrategia de forma que puede mitigar el riesgo de mercado de la empresa de forma que exista control de las acciones realizadas dentro de la organización.

De las acciones positivas realizadas por las empresas del sector se destaca el uso de estrategias de gobierno corporativo, procesos y aspectos legales; así mismo, como punto débil la reportería que se genera de los procesos empresariales que se realizan y la toma de decisiones con dicha información.

4.1.4. Riesgo estructural y tecnológico

Tabla 12: Riesgo estructural y tecnológico

Elementos del TIPO DE RIESGO ESTRUCTURAL Y TECNOLÓGICO	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La organización posee certificaciones para el manejo de los productos ofertados	0.0%	0.0%	9.1%	40.9%	50.0%
La organización cuenta con el respaldo de certificaciones de los proveedores	0.0%	0.0%	22.7%	27.3%	50.0%
Existe estrategias de prevención para evitar el deterioro de los productos	0.0%	9.1%	4.5%	68.2%	18.2%
Existe estrategias para disminuir riesgos de incursión en sistemas informáticos	0.0%	0.0%	27.3%	36.4%	36.4%
Se han definido procesos para el manejo y protección de la información	0.0%	4.5%	9.1%	68.2%	18.2%
Los procesos de manejo de productos poseen seguros y otros instrumentos para garantizar la calidad del producto	0.0%	9.1%	9.1%	54.5%	27.3%
Existe reportes de existencias de los productos y faltantes	0.0%	0.0%	22.7%	54.5%	22.7%
Existe evaluación de los sistemas de manejo de bodega	0.0%	9.1%	27.3%	45.5%	18.2%
Existe revisiones periódicas que garanticen la integridad estructural de las instalaciones	0.0%	9.1%	22.7%	59.1%	9.1%
Los sistemas de transporte poseen seguimiento satelital	0.0%	0.0%	0.0%	59.1%	40.9%

Fuente: Aplicación de encuesta

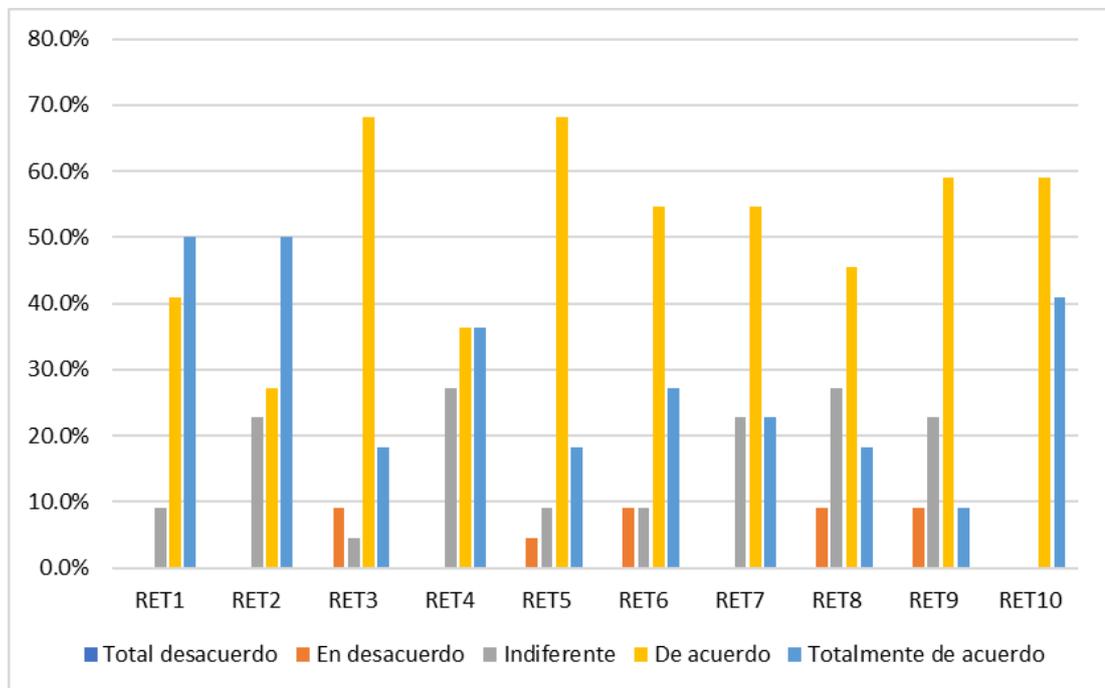


Gráfico 11: Elementos del TIPO DE RIESGO ESTRUCTURAL Y TECNOLÓGICO

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

Con respecto al riesgo tecnológico y estructural se analiza los elementos en los cuales se considera como vulnerable a las empresas del sector, para ello se considera los elementos que están en desacuerdo, de ellos el 9.1% indican que existe estrategias de prevención para evitar el deterioro de los productos, 9.1% los procesos de manejo de productos poseen seguros y otros instrumentos para garantizar la calidad del producto, 9.1% existe evaluación de los sistemas de manejo de bodega, 9.1% existe revisiones periódicas que garanticen la integridad estructural de las instalaciones. Además, se observa que están totalmente de acuerdo el 50% en la organización posee certificaciones para el manejo de los productos ofertados, y la organización cuenta con el respaldo de certificaciones de los proveedores, es decir que existe bajo nivel de preparación.

Se observa que los resultados de la investigación muestran que el riesgo estructural y tecnológico es el que ha presentado mayor número de vulnerabilidades de forma que se considera un riesgo que debe ser atacado con estrategias para incrementar el control sobre este riesgo por parte de la empresa, de ello se considera como factores más importantes el uso de procesos, evaluación y seguimiento de las estrategias planteadas.

De la investigación realizada se observa que el riesgo estructural y tecnológicos es de los elementos más importantes para desarrollar estrategias de forma que se minimice el riesgo de la actividad económica de las empresas, siendo importante cubrir las actividades considerando que es la base de actividad diaria de las empresas.

4.1.5. Riesgo legal

Tabla 13: Riesgo Legal

Elementos del TIPO DE RIESGO LEGAL	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El representante legal cuenta con la asesoría legal de forma permanente	4.5%	18.2%	9.1%	63.6%	4.5%
La organización presenta información a los organismos de control	0.0%	4.5%	4.5%	63.6%	27.3%
Se establecen planes para disminuir problemas legales en la empresa	0.0%	18.2%	9.1%	63.6%	9.1%
Las estrategias se anticipan a las ordenanzas y regulaciones legales	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%
Los procesos dentro de la empresa cumplen con las exigencias estatales para el funcionamiento	0.0%	0.0%	22.7%	54.5%	22.7%
Los responsables de las decisiones en el proceso conocen la responsabilidad del trabajo	0.0%	0.0%	22.7%	45.5%	31.8%
Los procesos se evalúan para el cumplimiento de las regulaciones	0.0%	0.0%	27.3%	63.6%	9.1%
Se realiza seguimiento a los planes de mejora de la empresa	0.0%	0.0%	31.8%	54.5%	13.6%
La infraestructura posee los permisos de funcionamiento necesario	0.0%	9.1%	18.2%	40.9%	31.8%
La infraestructura posee pólizas de seguro para disminuir el riesgo de responsabilidad	27.3%	0.0%	4.5%	45.5%	22.7%

Fuente: Aplicación de encuesta

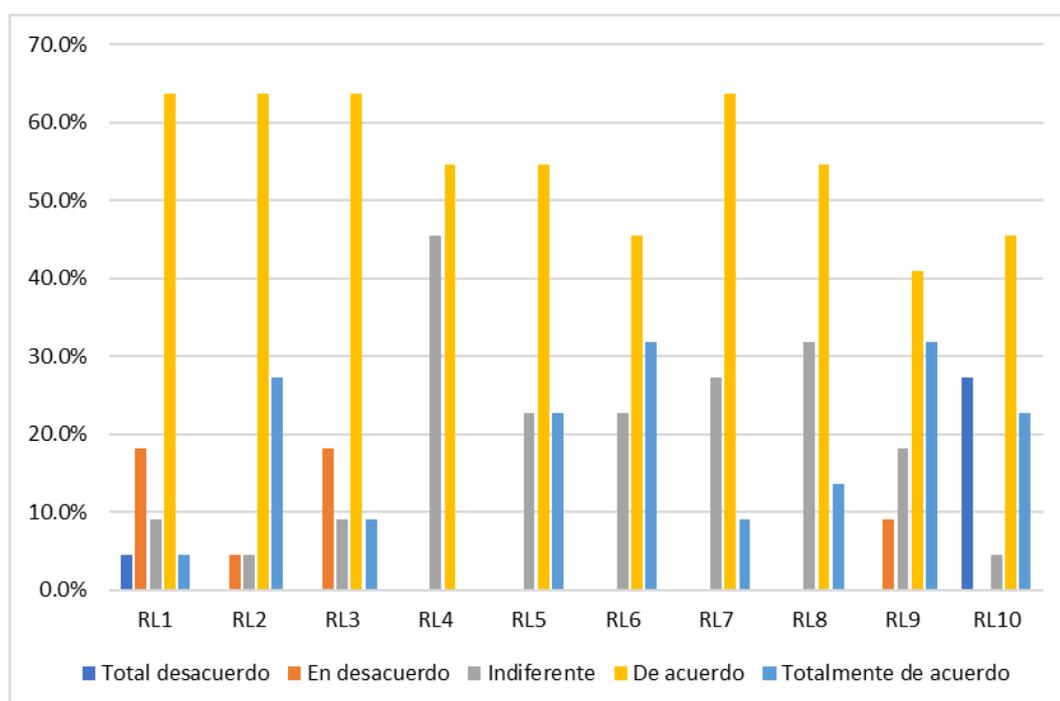


Gráfico 12: Elementos del TIPO DE RIESGO LEGAL

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

De los encuestados se analiza el criterio de Riesgo legal, de lo cual se encuentran en desacuerdo el 18.2% con el representante legal cuenta con la asesoría legal de forma permanente, y, se establecen planes para disminuir problemas legales en la empresa y 9.1% la infraestructura posee los permisos de funcionamiento necesario; así mismo, se observa como elementos de acuerdo la mayoría de las opciones de forma que no existe un trabajo completo por parte de las empresas.

El riesgo legal en las empresas del sector de importaciones para la construcción muestra que existe poca debilidad ante dichos riesgos, sin embargo, las acciones realizadas no muestran que haya acciones completas sino solamente acciones paliativas que mantienen bajo control el riesgo, pero no se han ejecutado acciones que sean definitivas.

Es recomendable el desarrollo de estrategias de refuerzo para eliminar la vulnerabilidad de los riesgos legales, sin embargo, en el país los cambios políticos y legales son constantes por lo cual a largo plazo no se podría mantener el control del riesgo y por ello se puede considerar el desarrollo de estrategias y asesoramiento hacia el gerente para controlar el riesgo.

4.2. Análisis descriptivo de elementos de alta gerencia

4.2.1. Gobierno y organización

Tabla 14: Gobierno y organización

Elementos de alta gerencia	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe políticas definidas para otorgar crédito	0.0%	0.0%	9.1%	50.0%	40.9%
Hay un responsable del proceso de cobranza	0.0%	0.0%	0.0%	31.8%	68.2%
Se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa	0.0%	0.0%	0.0%	27.3%	72.7%
El equipo de ventas tiene un organigrama definido	0.0%	0.0%	4.5%	13.6%	81.8%
Es de conocimiento de los colaboradores los procesos, planes y reglamentos de funcionamiento de la empresa	0.0%	0.0%	27.3%	50.0%	22.7%
Los directivos han definido la cadena de mando que rige en la empresa	0.0%	0.0%	13.6%	40.9%	45.5%

La organización posee certificaciones para el manejo de los productos ofertados	0.0%	0.0%	9.1%	40.9%	50.0%
La organización cuenta con el respaldo de certificaciones de los proveedores	0.0%	0.0%	22.7%	27.3%	50.0%
El representante legal cuenta con la asesoría legal de forma permanente	4.5%	18.2%	9.1%	63.6%	4.5%
La organización presenta información a los organismos de control	0.0%	4.5%	4.5%	63.6%	27.3%

Fuente: Aplicación de encuesta

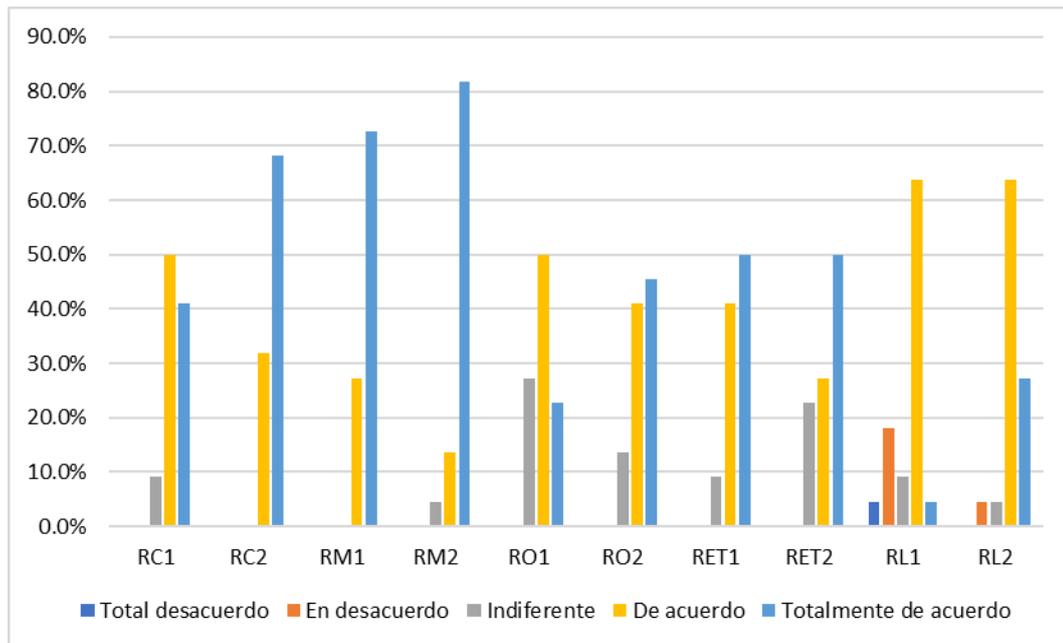


Gráfico 13: Elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

Al analizar la información desde el punto de vista de los elementos de gestión en la alta gerencia se considera las respuestas para destacar las principales debilidades es así que en el aspecto legal el 22.7% están desacuerdo o totalmente desacuerdo en el representante legal cuenta con la asesoría legal de forma permanente, además el 72.7% indica que está totalmente de acuerdo con las acciones de riesgo en mercado que indica se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, y, 68.2% en riesgo de crédito en el aspecto hay un responsable del proceso de cobranza.

De acuerdo con los datos recopilados se observa que el gobierno y organización es un elemento de la gestión de alta gerencia que se encuentra manejado

adecuadamente, esto debido a que la mayoría de las respuestas han sido calificadas totalmente de acuerdo con valores superiores al 50%.

El gobierno y organización es el elemento más importante dentro de la gestión y es el que más desarrollado tiene las empresas del sector, lo cual indica que las empresas se han preparado a través de este elemento para incrementar la eficiencia de la empresa, siendo la principal debilidad el riesgo legal.

4.2.2. Estrategias frente al Riesgo

Tabla 15: Estrategias frente al Riesgo

Elementos de alta gerencia	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe planes de trabajo para disminuir el riesgo de morosidad	0.0%	13.6%	18.2%	22.7%	45.5%
Se plantean acciones para realizar cobranza oportuna	0.0%	9.1%	13.6%	31.8%	45.5%
Existen estrategias definidas de ventas, promociones y descuentos	0.0%	4.5%	13.6%	36.4%	45.5%
Las estrategias de venta incluyen productos y servicios acordes a la necesidad de mercado	0.0%	0.0%	22.7%	31.8%	45.5%
Se han planteado estrategias para afrontar fallas en el manejo de los productos	0.0%	0.0%	18.2%	68.2%	13.6%
Hay planes de manejo de imprevistos en la bodega	0.0%	4.5%	31.8%	45.5%	18.2%
Existe estrategias de prevención para evitar el deterioro de los productos	0.0%	9.1%	4.5%	68.2%	18.2%
Existe estrategias para disminuir riesgos de incursión en sistemas informáticos	0.0%	0.0%	27.3%	36.4%	36.4%
Se establecen planes para disminuir problemas legales en la empresa	0.0%	18.2%	9.1%	63.6%	9.1%
Las estrategias se anticipan a las ordenanzas y regulaciones legales	0.0%	0.0%	45.5%	54.5%	0.0%

Fuente: Aplicación de encuesta

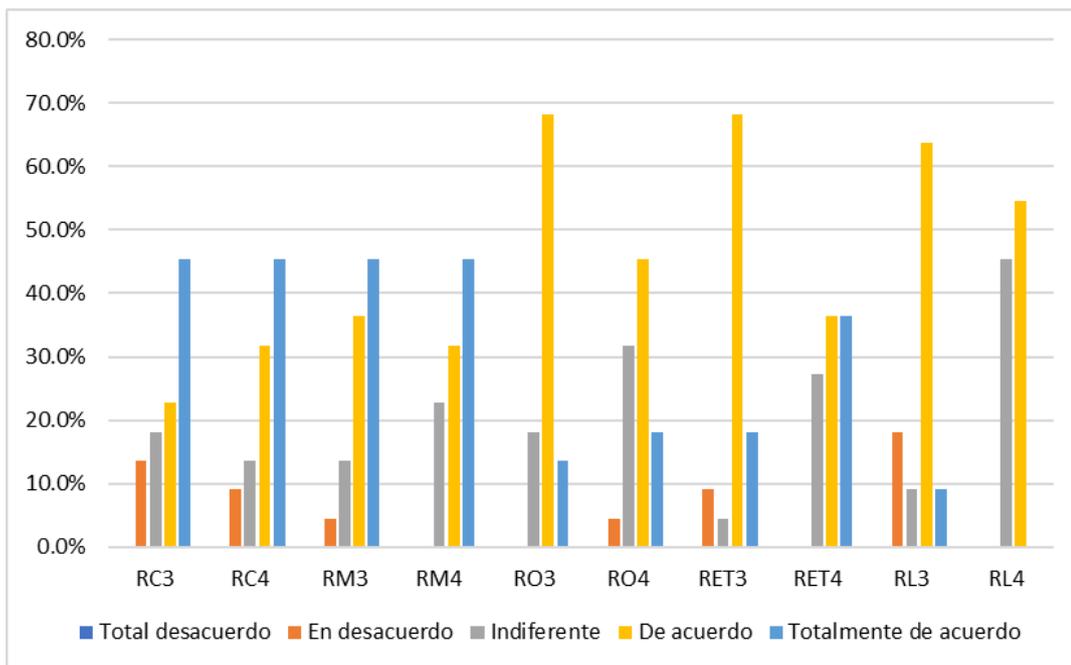


Gráfico 14: Elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

El análisis de las estrategias frente al riesgo muestra como en desacuerdo el 18.2% en se establecen planes para disminuir problemas legales en la empresa, 13.6% en existe planes de trabajo para disminuir el riesgo de morosidad y 9.1% en existe estrategias de prevención para evitar el deterioro de los productos. Así mismo se muestra en el nivel de totalmente de acuerdo como los valores más altos el 45.5%, en los riesgos de crédito y de mercado.

Se observa que las estrategias frente al riesgo han sido poco efectivas en la difusión y aplicación de las actividades realizadas, además presenta bajos niveles de acción efectiva para limitar el riesgo de las empresas del sector, siendo vulnerable en el riesgo legal, riesgo estructural y riesgo de procesos principalmente, es decir que las empresas requieren mejorar la aplicación de estrategias efectivas que minimicen el riesgo de forma adecuada.

Además, se considera que es importante la aplicación de estrategias que garanticen la continuidad de las empresas en el tiempo y que los riesgos existentes

sean absorbidos de manera adecuada, se observa que las principales debilidades están en las actividades rutinarias del sector.

4.2.3. Decisiones y procesos

Tabla 16: Decisiones y procesos

Elementos de alta gerencia	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El proceso de cobranza contiene actividades de contingencia	0.0%	13.6%	18.2%	45.5%	22.7%
Las decisiones de crédito y cobranza establecen niveles en la toma de decisiones	0.0%	4.5%	18.2%	45.5%	31.8%
Los agentes de venta poseen la autonomía para tomar decisiones durante la gestión de venta	0.0%	0.0%	22.7%	27.3%	50.0%
Los procesos de venta están definidos y poseen los niveles de autoridad para aprobación de los contratos	0.0%	4.5%	13.6%	27.3%	54.5%
Los procesos de manejo de productos tienen las seguridades necesarias para evitar fallas o pérdidas en el proceso	0.0%	0.0%	18.2%	63.6%	18.2%
Los procesos tienen controles para evitar mal manejo del producto	0.0%	0.0%	54.5%	27.3%	18.2%
Se han definido procesos para el manejo y protección de la información	0.0%	4.5%	9.1%	68.2%	18.2%
Los procesos de manejo de productos poseen seguros y otros instrumentos para garantizar la calidad del producto	0.0%	9.1%	9.1%	54.5%	27.3%
Los procesos dentro de la empresa cumplen con las exigencias estatales para el funcionamiento	0.0%	0.0%	22.7%	54.5%	22.7%
Los responsables de las decisiones en el proceso conocen la responsabilidad del trabajo	0.0%	0.0%	22.7%	45.5%	31.8%

Fuente: Aplicación de encuesta

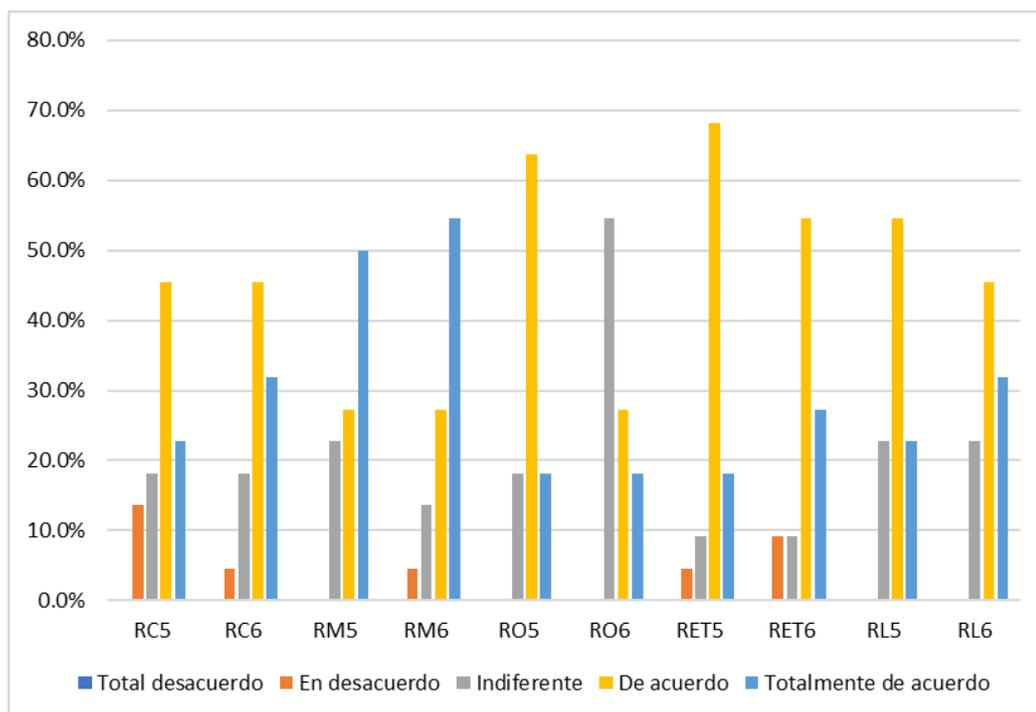


Gráfico 15: Elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

Del análisis realizado en decisiones y procesos se observa que están en desacuerdo el 9.1% en los procesos de manejo de productos poseen seguros y otros instrumentos para garantizar la calidad del producto, además, están totalmente de acuerdo el 50% en los agentes de venta poseen la autonomía para tomar decisiones durante la gestión de venta y 54.5% en los procesos de venta están definidos y poseen los niveles de autoridad para aprobación de los contratos.

Esto indica que el elemento de decisiones y procesos posee dificultades para el manejo de riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo estructural y tecnológico. Por lo cual es necesario estructurar políticas y estrategias que permitan incrementar de manera eficiente actividades que minimicen el riesgo que pueden existir dentro del sector.

4.2.4. Evaluación, seguimiento y reporting

Tabla 17: Evaluación, seguimiento y reporting

Elementos de Alta gerencia	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe reportes de seguimiento de cartera en diferentes estados	0.0%	0.0%	4.5%	63.6%	31.8%
Los informes del estado de la cartera se presentan regularmente a gerencia	0.0%	0.0%	4.5%	63.6%	31.8%
Está definida la política de seguimiento a las actividades de ventas	0.0%	9.1%	18.2%	40.9%	31.8%
Se generan reportes de visita de prospectos de clientes	0.0%	4.5%	22.7%	36.4%	36.4%
Se realiza evaluación de los indicadores de eficiencia de las bodegas	0.0%	18.2%	40.9%	27.3%	13.6%
Existe definido las actividades para manejo de productos peligrosos	0.0%	0.0%	9.1%	63.6%	27.3%
Existe reportes de existencias de los productos y faltantes	0.0%	0.0%	22.7%	54.5%	22.7%
Existe evaluación de los sistemas de manejo de bodega	0.0%	9.1%	27.3%	45.5%	18.2%
Los procesos se evalúan para el cumplimiento de las regulaciones	0.0%	0.0%	27.3%	63.6%	9.1%
Se realiza seguimiento a los planes de mejora de la empresa	0.0%	0.0%	31.8%	54.5%	13.6%

Fuente: Aplicación de encuesta

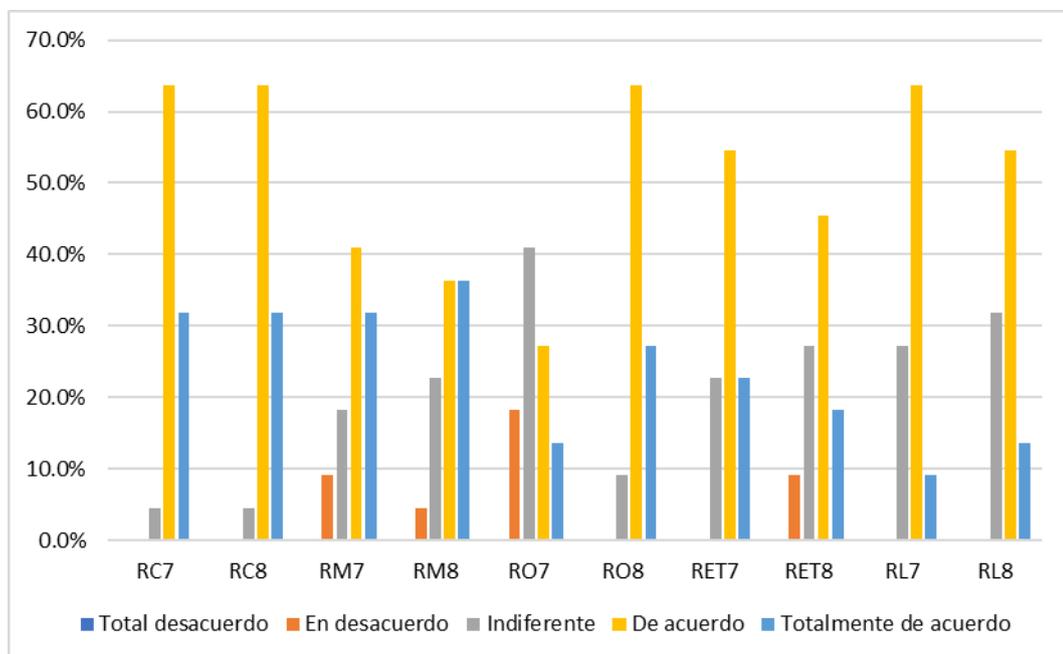


Gráfico 16: Elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

En el análisis del elemento de evaluación, seguimiento y reporting se muestra que 18.2% que se realiza evaluación de los indicadores de eficiencia de las bodegas; así mismo se observa que no existe valores que superen el 50% en totalmente de acuerdo, por otra parte, se observa valores superiores al 50% en de acuerdo en los riesgos de crédito, riesgo operacional, riesgo estructural y riesgo legal.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se muestra que las empresas del sector manejan adecuadamente las actividades del elemento de alta gerencia, además, se observa que no posee elementos fuertes en el desarrollo de actividades para disminuir el riesgo, siendo un elemento importante para mejorar como propuesta de trabajo, es por ello, que se requiere mejorar la presencia de este elemento en la mitigación de los riesgos existentes en el sector.

4.2.5. Infraestructura

Tabla 18: Infraestructura

Elementos de Alta gerencia	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe un responsable de la gestión del crédito y cobranza	0.0%	0.0%	9.1%	40.9%	50.0%
Se ha destinado recursos para realizar el seguimiento de cartera	0.0%	0.0%	4.5%	27.3%	68.2%
La fuerza de ventas posee los recursos para atender a los clientes	0.0%	0.0%	18.2%	40.9%	40.9%
La fuerza de ventas tiene la capacidad de llegar al lugar de atención de los clientes	0.0%	0.0%	9.1%	31.8%	59.1%
Las instalaciones son adecuadas para el manejo de los productos	0.0%	4.5%	18.2%	59.1%	18.2%
Las instalaciones cuentan con señalética exigida en las regulaciones legales	4.5%	9.1%	4.5%	45.5%	36.4%
Existe revisiones periódicas que garanticen la integridad estructural de las instalaciones	0.0%	9.1%	22.7%	59.1%	9.1%
Los sistemas de transporte poseen seguimiento satelital	0.0%	0.0%	0.0%	59.1%	40.9%
La infraestructura posee los permisos de funcionamiento necesario	0.0%	9.1%	18.2%	40.9%	31.8%
La infraestructura posee pólizas de seguro para disminuir el riesgo de responsabilidad	27.3%	0.0%	4.5%	45.5%	22.7%

Fuente: Aplicación de encuesta

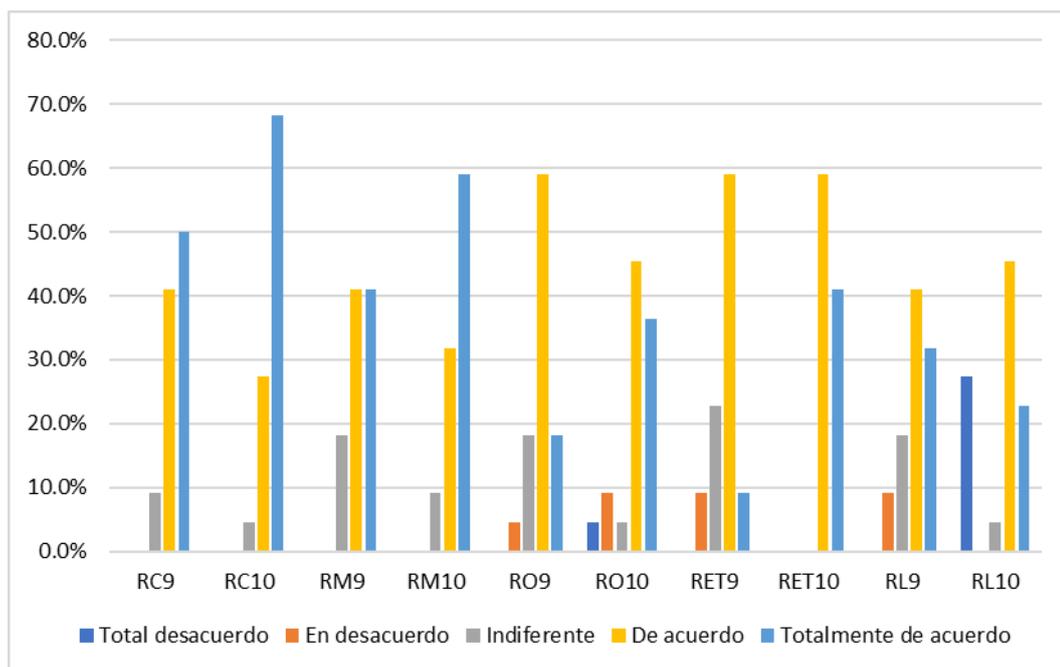


Gráfico 17: Elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Análisis e interpretación

En el análisis del elemento de evaluación, seguimiento y reporting se muestra que 18.2% que se realiza evaluación de los indicadores de eficiencia de las bodegas; así mismo se observa que no existe valores que superen el 50% en totalmente de acuerdo, por otra parte, se observa valores superiores al 50% en de acuerdo en los riesgos de crédito, riesgo operacional, riesgo estructural y riesgo legal.

En forma general el elemento ha sido gestionado adecuadamente, aunque se observa que hay debilidad para el manejo de riesgo operacional, es decir que los reportes se generan como procesos, pero se ha dejado de lado aspectos del riesgo legal y riesgo estructural por lo cual se recomienda el uso de mejoras en el proceso de reporte y seguimiento de las actividades de forma que el riesgo disminuya.

4.3. Relación de las variables

Para medir la relación que existe el modelo y la aplicación de un método multivariante, por ello se aplica la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin con valor de

0.437 y Prueba de esfericidad de Bartlett que se obtiene de valor-p de 0.000 y chi cuadrado de 253.57. Lo cual indica que las variables poseen suficiente consistencia para ser sometido al análisis multivariante.

Tabla 19: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,437
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	253,570
	gl	45
	Sig.	,000

Fuente: Aplicación de encuesta

De esta manera se puede continuar con el análisis necesario para observar el comportamiento de las variables. Además, para realizar el análisis se transforma las variables ordinales a proporciones de forma que se obtiene un número de razón que pueda ser analizado.

El análisis inicia revisando a través de correlaciones de Spearman para ver el comportamiento de las relaciones entre los tipos o elementos de cada variable. Se utiliza este método considerando que las variables son de tipo escalar sin que haya comprobación de normalidad. Además, se considera como método adecuado debido a que las variables parten de escalas de Likert.

4.3.1. Relación dentro de los tipos de riesgo empresarial

Tabla 20: Correlación de Spearman en Tipos de Riesgo

	Riesgo de crédito	Riesgo de mercado	Riesgo Operacional	Riesgo estructural y tecnológico	Riesgo Legal
Riesgo de crédito	1.000				
Riesgo de mercado	,550**	1.000			
Riesgo Operacional	,663**	0.421	1.000		
Riesgo estructural y tecnológico	0.417	0.324	,564**	1.000	
Riesgo Legal	,707**	,772**	,675**	0.385	1.000

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Aplicación de encuesta

En la correlación de Spearman de los tipos de riesgo se observa que existe relación entre el riesgo de crédito con riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo legal.

Así mismo, el riesgo legal está en relación con el riesgo de mercado y riesgo operacional. Es decir que, los riesgos de crédito, riesgo legal están mejor cubiertos entre sí. En otras palabras, al minimizar el riesgo de crédito se ha conseguido disminuir el riesgo legal.

Por otra parte, se aplica a las variables el escalamiento multidimensional ALSCAL, que trata de encontrar la estructura de un conjunto de medidas de distancia entre objetos o casos. Esta tarea se logra asignando las observaciones a posiciones específicas en un espacio conceptual (normalmente de dos o tres dimensiones) de modo que las distancias entre los puntos en el espacio concuerden al máximo con las disimilaridades dadas. En muchos casos, las dimensiones de este espacio conceptual son interpretables y se pueden utilizar para comprender mejor los datos (IBM, 2018), además hay que considerar que el modelo no requiere especificaciones de distribución de los datos, solamente requiere que se seleccione adecuadamente el tipo de datos conocidos.

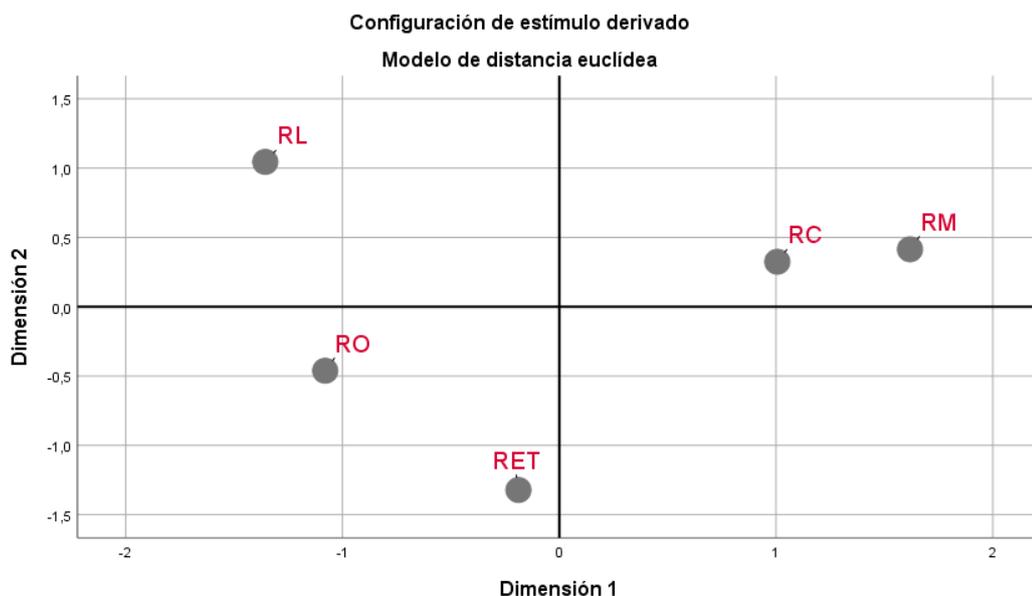


Gráfico 18: Escalamiento multidimensional de los tipos de riesgo

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

Al analizar el tipo de riesgo tiene como propósito el identificar las acciones afirmativas que han lleva a trabajar a un riesgo y que haya beneficiado a otros riesgos, así mismo, se observa aquellos riesgos que no han sido trabajados adecuadamente, de esto se desprende que los riesgos de crédito (RC) y riesgo de mercado (RM) han sido los que poseen acciones afirmativas para disminuir su vulnerabilidad, al contrario el riesgo operacional (RO) y riesgo estructural y tecnológico (RET) deben ser mejoradas las acciones que disminuyan su vulnerabilidad.

4.3.2. Relación dentro de los elementos de alta gerencia

El análisis de correlación de Spearman de los elementos de alta gerencia busca al igual que en el análisis del riesgo de determinar cuáles son las relaciones que existen dentro de los elementos con el propósito de saber que conexiones se pueden obtener al interactuar con los elementos de alta gerencia.

Tabla 21: Correlación de Spearman en elementos de Alta Gerencia

	Gobierno y organización	Estrategias frente al Riesgo	Decisiones y procesos	Evaluación, seguimiento y reporting	Infraestructura
Gobierno y organización	1.000				
Estrategias frente al Riesgo	,564**	1.000			
Decisiones y procesos	0.404	,805**	1.000		
Evaluación, seguimiento y reporting	0.391	,632**	,780**	1.000	
Infraestructura	0.401	,617**	,779**	,741**	1.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Aplicación de encuesta

El elemento estrategias frente al riesgo, poseen relación con los otros cuatro elementos, así mismo con tres relaciones le sigue decisiones y procesos y Evaluación, seguimiento y reporting. De estos los valores más altos obtenidos están en las decisiones y procesos y Estrategias frente al riesgo. Siendo el elemento que menos se relaciona el gobierno y organización.

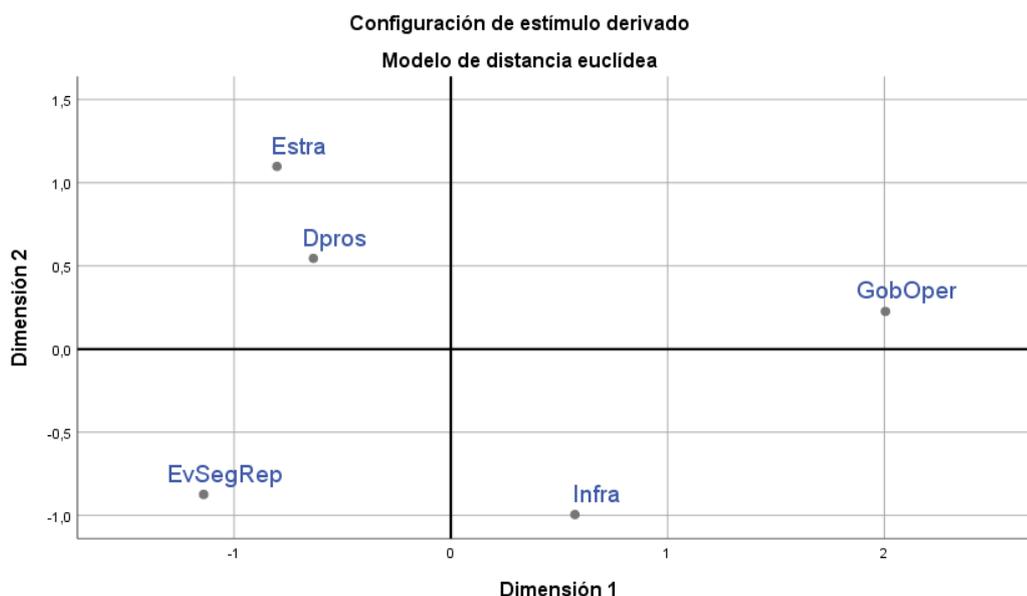


Gráfico 19: Relación de elementos de alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

En el análisis de escalamiento multidimensional se observa que el elemento Gobierno y organización (GobOper), es el elemento que mayor nivel de desempeño muestra como acción afirmativa.

El elemento más vulnerable es Evaluación, seguimiento y reporting (EvSegRep), por otra parte los elementos críticos que han generado acciones positivas pero débiles es Estrategias frente al riesgo (Esta) y Decisiones y procesos (Dpros). Es decir que se puede considerar como mejores acciones a trabajar sobre el elemento más vulnerable de forma que se afiance el resto de las variables que resultó ser las acciones que mejor respuesta requieren para incrementar la protección de la empresa frente a los riesgos.

4.4. Comprobación de hipótesis

Para seleccionar los elementos críticos del modelo de gestión de alta gerencia y los tipos de riesgo que presentan vulnerabilidad se inicia con un análisis combinado de correlación de Spearman de forma que se observa como confluyen las actividades de las empresas. Como se mencionó antes, se selecciona correlación de Spearman debido a que las variables no requieren el supuesto de normalidad de las variables.

Tabla 22: Correlación de Spearman entre elementos

	Riesgo de crédito	Riesgo de mercado	Riesgo Operacional	Riesgo estructural y tecnológico	Riesgo Legal
Gobierno y organización	0.415	0.341	,517	,668**	,526
Estrategias frente al Riesgo	,759**	,730**	,634	,550	,771**
Decisiones y procesos	,762**	,699**	,786**	,525*	,842**
Evaluación, seguimiento y reporting	,617**	,733**	,733**	,577**	,734**
Infraestructura	,755**	,723**	,709**	0.324	,863**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Aplicación de encuesta

Como se observa, los elementos de la gerencia están relacionados con los tipos de riesgo. Al encontrar resaltados los valores significativos que se relacionan, por lo tanto. Se rechaza hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa, es decir que existe información estadísticamente significativa que la alta gerencia mejorará la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato. Por lo tanto, para seleccionar los elementos críticos del modelo de gestión de alta gerencia y los tipos de riesgo que presentan vulnerabilidad se inicia con un análisis combinado de correlación de Spearman de forma que se observa como confluyen las actividades de las empresas.

4.5. Selección de elementos críticos

Basados en la correlación previa, existe gran interés por incrementar la seguridad frente a los tipos de riesgo a través del uso de elementos de alta gerencia. Para reforzar el punto anterior se aplica escalamiento multidimensional en un modelo que contenga elementos y tipos a la vez, como se muestra a continuación.

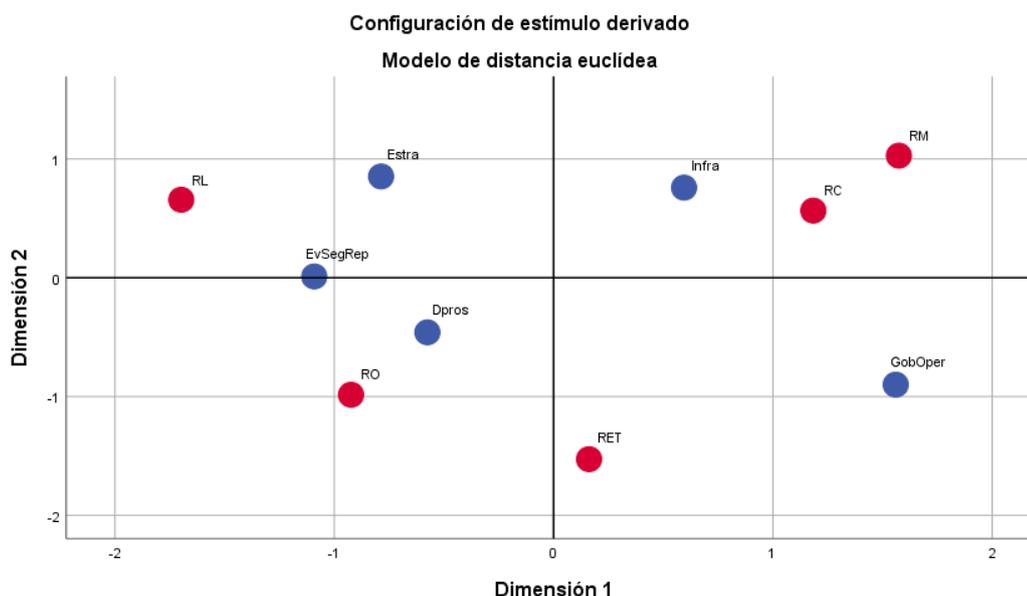


Gráfico 20: Relación de los tipos de riesgo y alta gerencia

Fuente: Aplicación de encuesta

Elaborado por: Cristina Gamboa

El modelo de escalamiento muestra que los puntos a intervenir están en el cuadrante izquierdo inferior, y cuadrante izquierdo superior, como se muestran las siguientes relacionan. Además, se muestra que existe el Riesgo de crédito (RC) y Riesgo de mercado (RM) con el elemento de Infraestructura (Infra), así mismo en acciones positivas está el Riesgo estructural y tecnológico (RET) y el elemento Gobierno y organización (GobOper). Por lo tanto, es necesario generar estrategias que engloben los elementos y riesgos a los cuales es vulnerable el sector empresarial.

Elementos vulnerables del sector

- Evaluación, seguimiento y reporting
- Decisiones y procesos
- Estrategias frente al riesgo

Riesgos críticos vulnerables del sector

- Riesgo Operacional
- Riesgo Legal

4.5.1. Pesos de los riesgos y alta gerencia

Para complementar el análisis, se analiza los pesos globales de los elementos de alta gerencia y los tipos de riesgo. A los mismos que se les aplica el estimador central robusto Bponderado de Tukey que trabaja con la varianza respecto a la media aritmética para trabajar con intervalos más próximos que hacen que el valor central de la media sea más estable y elimine variabilidad causada por la recolección de información, por lo tanto se genera un valor representativo que se puede considerar como el parámetro de la variable.

Tabla 23: Estimadores de las variables

	Bponderado de Tukey ^b
Riesgo de crédito	0.8824
Riesgo de mercado	0.8872
Riesgo Operacional	0.7916
Riesgo estructural y tecnológico	0.8163
Riesgo Legal	0.7789
Gobierno y organización	0.8708
Estrategias frente al Riesgo	0.8426
Decisiones y procesos	0.8184
Evaluación, seguimiento y reporting	0.7982
Infraestructura	0.8436

Fuente: Aplicación de encuesta

Este análisis se convierte en análisis confirmatorio de los resultados obtenidos previamente, pues se muestra los riesgos que mejor preparación poseen las empresas como son Riesgo de Crédito y Riesgo de Mercado, así mismo los elementos más significativos son el Gobierno y organización e Infraestructura.

Por otra parte, se observa como elemento más bajo Evaluación, seguimiento y reporting y el riesgo más bajo Riesgo Legal y Riesgo Operacional. Que serán los elementos que deben ser reforzados de forma que se limiten o controlen.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se determina que los elementos de alta gerencia influyen sobre la gestión del riesgo empresarial en el sector de las empresas que importan químicos en la ciudad de Ambato, esto ha sido observado mediante la correlación de Spearman que hay nexos interelementos de forma que se genera simbiosis que permite disminuir el riesgo existente alrededor del sector empresarial.

Los elementos de alta gerencia necesarias para la gestión de las empresas que importan productos químicos de la ciudad de Ambato son: Gobierno y organización, Estrategias frente al Riesgo, Decisiones y procesos, Evaluación, seguimiento y reporting, Infraestructura, de lo cual, el nivel de alcance de estos se muestra que Gobierno y organización posee un puntaje de 0.8708 e Infraestructura el valor de 0.8436, además, Estrategias frente al Riesgo con 0.8426, Decisiones y procesos con 0.8184, Evaluación, seguimiento y reporting con 0.7982.

Los tipos de riesgo que deben ser disminuidos son: Riesgo de crédito con 0.8824, Riesgo de mercado con 0.8872, Riesgo Operacional con 0.7916, Riesgo estructural y tecnológico con 0.8163 y Riesgo Legal con 0.7789, de los cuales requieren mayor atención aquellos que poseen niveles más bajos.

Se considera que elementos vulnerables del sector son: Evaluación, seguimiento y reporting, Decisiones y procesos, Estrategias frente al riesgo. Y los riesgos críticos del sector son: Riesgo Operacional, Riesgo Legal para los cuales hay que proponer estrategias de alta gerencia que permitan mejorar la gestión del tipo de riesgo empresarial.

Se aplicó correlación de Spearman de lo cual se encuentra información estadísticamente significativa que la alta gerencia mejorará la gestión de riesgo empresarial en el sector de las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato.

Se aplicó escalamiento multidimensional a las variables de estudio de lo cual se puede encontrar las relaciones entre los tipos de riesgo y los elementos de la gestión de alta gerencia.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que se utilice los elementos de alta gerencia debido a que estos permitirán mitigar la gestión de los tipos de riesgo existentes en las empresas que importa químicos en la ciudad de Ambato de forma que se pueda mejorar la continuidad de estas en el tiempo.

Se recomienda utilizar los niveles más bajos de los elementos de alta gerencia siendo los que permitirán el fortalecimiento de la empresa dentro del sector y de esta forma generar estrategias de alta gerencia que hagan efectiva la gestión administrativa de los gerentes. Es decir, Decisiones y procesos, Evaluación, seguimiento y reporting.

Se recomienda considerar los tipos de riesgo para mitigar los problemas futuros que pueden existir alrededor de la empresa y de esta forma se busca la continuidad de la empresa hay que recordar que los riesgos no se pueden eliminar pero si se los puede administrar y disminuir el riesgo de impacto sobre la empresa o el sector en este caso de estudio, para ello se consideran como oportunos utilizar Riesgo Operacional y Riesgo Legal.

La correlación de Spearman ha permitido mostrar las relaciones dentro de los tipos y elementos estudiados, por lo cual se recomienda utilizar esta técnica para estudios similares.

La técnica de escalamiento multidimensional permitió conocer con detalle las variables de estudio y por lo tanto se puede encontrar las relaciones entre los tipos de riesgo y los elementos de la gestión de alta gerencia.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Nombre de la propuesta

Diseño de estrategias de alta gerencia que permitan mejorar la gestión de los tipos de riesgo empresarial.

6.2. Datos informativos

Empresa ejecutora:	Milpolimeros y Quivensa.
Beneficiarios:	Sector de empresas importadoras de químicos para el sector de la construcción y automotriz en la ciudad de Ambato.
Ubicación:	Parque industrial Ambato.
Tiempo de ejecución:	Año 2019 – 12 meses.
Responsable proyecto:	Ing. María Cristina Gamboa.
Presupuesto:	Seis mil (USD 6.000)

6.3. Antecedentes de la propuesta

La importación de químicos es una actividad que se rige por el desarrollo de actividades que requieren la valoración constante de los riesgos empresariales que existen alrededor de la actividad y con ello tomar decisiones de alta gerencia que permitan la continuidad de las empresas.

En la ciudad de Ambato y provincia de Tungurahua el sector automotriz es de gran importancia con la instalación de una fábrica de ensamblaje de vehículos livianos y empresas carroceras de diverso tamaño, es decir, existe potencialidad de crecimiento. Además, el sector de la construcción mantiene los niveles de

crecimiento estable de forma que los proveedores del sector son empresas de alto potencial de crecimiento que deben estar a la vanguardia de los nuevos materiales existentes en el mercado.

Las empresas de importación de químicos para la industria de la construcción y automotriz deben ser capaces de provisionar productos acordes a las necesidades de la industria y al mismo tiempo cumplir con las regulaciones de importación que pesan sobre el sector, además, de regulaciones de funcionamiento en el país, de forma que estos riesgos pueden convertirse en crecimiento y beneficio para las empresas del sector.

El desarrollo de estrategias de alta gerencia se relaciona con la gestión y desarrollo de la empresa de forma que se controlen, limiten o elimine el riesgo existente en el entorno empresarial con respecto a la empresa, por ello, la alta gerencia será capaz de formar equipos con capacidad de afrontar los retos de las empresas en el sector industrial.

6.4. Justificación

El desarrollo de estrategias de alta gerencia a partir de los riesgos más vulnerables del sector permite generar ventajas competitivas que coloquen al sector por encima de otras ciudades y de esta forma que las empresas del sector puedan competir dentro del mercado local y nacional.

Las empresas del sector de importación de materiales para la construcción y automotriz tienen interés en conocer los tipos de riesgos que son vulnerables y a la vez aplicar estrategias de alta gerencia que disminuyan la vulnerabilidad del sector ante dichas amenazas.

La aplicación de estrategias de alta gerencia que minimicen el riesgo empresarial beneficia a las empresas del sector, accionistas y trabajadores de las mismas, es decir que la propuesta permite el crecimiento empresarial del sector, de forma que los beneficios alcanzan a la sociedad en general.

El desarrollo de la propuesta es factible porque las empresas del sector han brindado las oportunidades necesarias para que se conozca la realidad de estas y se pueda crear el escenario adecuado para la ejecución de las mismas.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo general

Proponer de estrategias de alta gerencia que permitan mejorar la gestión de los tipos de riesgo empresarial en el sector de importadores de productos químicos para la industria de la construcción y automotriz.

6.5.2. Objetivos específicos

Determinar la factibilidad de aplicación de las estrategias en las empresas importadores de productos químicos para la industria de la construcción y automotriz.

Diseñar estrategias de alta gerencia que permitan mejorar la gestión de los tipos de riesgo empresarial en el sector de importadores de productos químicos para la industria de la construcción y automotriz.

Establecer el plan de acción necesario para la aplicación de las estrategias de alta gerencia en el sector de importadores de productos químicos para la industria de la construcción y automotriz.

6.6. Análisis de factibilidad

Para el estudio de la factibilidad se utiliza la técnica del análisis PESTEL que es una técnica administrativa de planeación que identifica los factores alrededor de la organización o sector que influyen en el sostenimiento del modelo de empresa (Curvelo & Flórez, 2014). Los factores que analiza el modelo incluyen los factores: políticos, factores económicos, factores culturales, factores tecnológicos, factores legales. Que hacen en conjunto un modelo de diagnóstico adecuado para la generación del entorno necesario para la aplicación de la propuesta realizada (Ventura, 2008).

Factores políticos

Dada la situación política del país, se avizora que el país para el 2019 seguirá la política de apertura de las fronteras para importación de productos, además, se espera crecimientos del 1.5% del PIB es decir que la economía se mantendrá el nivel de crecimiento de este año. Es por ello, que es necesario que exista un plan de limitación de riesgos que haga posible el uso de estrategias que mantengan a la empresa en crecimiento.

Se observa que el sector de la construcción y automotriz que son los principales clientes van a mantener su ritmo de crecimiento, por ello, se considera con un entorno favorable para el desarrollo de la propuesta de nuevas estrategias.

Factores económicos

La economía nacional tiene procesos ralentizados donde ha estado con meses con deflación e inflación inferior al 1%, además, se prevé crecimiento del país del 1.7% del PIB de acuerdo con las estimaciones. Lo cual muestra que hay volatilidad en los mercados y por ello no hay incentivos para la inversión.

Por otra parte, la ley de fomento de la industria ha permitido la recaudación de valores pendientes de pago al estado, que permite la nivelación del presupuesto general del estado. Esto ha permitido la estabilidad económica que hace posible el planteamiento de mantenimiento y crecimiento de las empresas en este caso con la minimización de riesgos.

Factores sociales

La ideología de los trabajadores del sector busca la disminución de los riesgos y por ello es capaz de desarrollar estrategias que hagan posible manejar el riesgo que existe en el sector. Por ello, se considera que existe los factores culturales y sociales que motiven la ejecución del proyecto de generación de estrategias que se encaminan a disminuir el riesgo.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos no inciden sobre la implementación de estrategias que disminuyan el riesgo empresarial en el sector, por tal motivo se considera como un factor neutro. Sin embargo, se recomienda que el plan de ejecución se establezca la necesidad si la hubiere de generar compras de software o hardware especializado.

Factores ecológicos

Dentro de las normativas de manejo ecológico y medio ambiente las empresas cumplen con las disposiciones y la aplicación de nuevas estrategias de alta gerencia no genera incumplimiento de las acciones que coloquen en riesgo ambiental.

Factores legales

La normativa legal vigente para el proceso de importación no posee alteraciones y las modificaciones en tasas y aranceles son manejadas como un proceso ordinario por los encargados del proceso. Con respecto a la generación de nuevas estrategias no generan complicaciones legales que incrementen el riesgo.

A continuación se presenta en resumen el impacto que puede sufrir el proyecto de aplicación de estrategias con respecto al entorno donde se encuentra el sector.

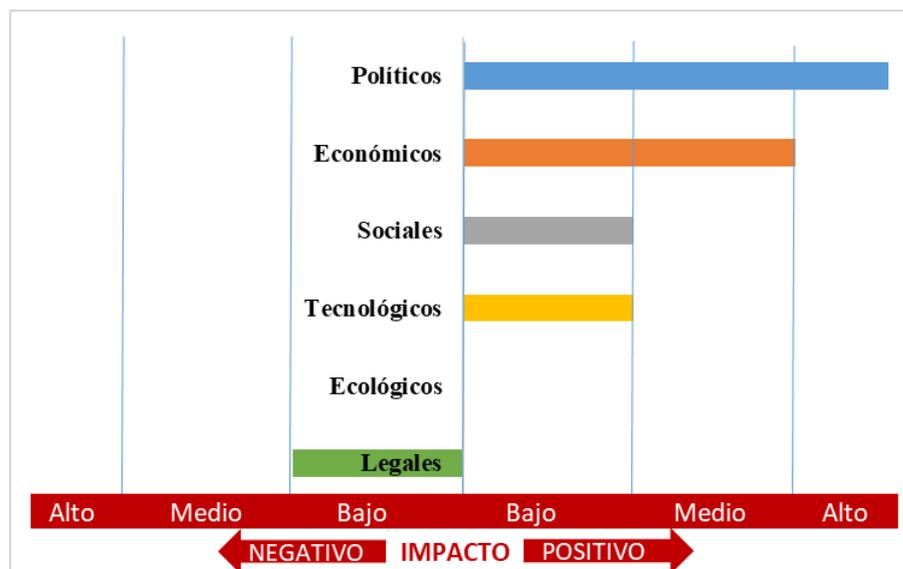


Gráfico 21: Análisis PESTEL
Fuente: Análisis de información del sector
Elaborado por: Cristina Gamboa

6.7. Modelo operativo

El modelo operativo se concentra en la generación de estrategias con el respectivo plan de acción de alta gerencia que disminuyan el riesgo empresarial. Por tal motivo la propuesta se presenta las estrategias, plan de acción, presupuesto y cronograma de trabajo.

Para el desarrollo de las estrategias de plantea un análisis FODA del sector que permita complementar el estudio de los factores que están involucrados en la importación de químicos para la industria automotriz y construcción, de forma que se genera una mirada global al estudio. De esta forma se generan nuevos elementos de análisis que contribuyan a la generación de estrategias acordes al sector y que permitan disminuir el riesgo empresarial existente en el sector.

FORMATO MATRIZ FODA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
		Fomento a la empresa privada	Apoyo para el cumplimiento de regulaciones	Mercado estable en el país	Introducción den nuevos productos para la construcción	Líneas de crédito abiertas para empresa	Leyes y regulaciones cambiantes	Altos niveles de competitividad	Nuevas alternativas para realiza negocios	Manejo de inventarios hacia el proveedor	Integración de la cadena productiva por constructoras		
Escala Likert													
Muy Alta Relación =5,													
Alta Relación =4,													
Relativa Relación =3,													
Baja Relación =2,													
Muy Baja Relación =1													
FORTALEZAS													
Estructura organizacional en funcionamiento	5	2	5	4	5	21	5	5	4	3	5	22	
Cumplimiento de la normativa actual	4	5	4	3	3	19	5	3	3	2	3	16	
Proceso de importación estructurado	2	3	3	2	1	11	4	3	5	5	1	18	
Asociación entre empresas del sector	3	2	3	2	1	11	5	1	1	1	5	13	
Procesos contables ya establecidos	5	2	2	3	4	16	5	3	4	2	1	15	
	19	14	17	14	14	78	24	15	17	13	15	84	
DEBILIDADES													
Tiempo de respuesta de accidentes demorado	4	5	4	2	3	18	5	3	3	3	2	16	
Proceso de reportería deficiente	5	5	5	1	3	19	5	5	3	5	3	21	
Complejidad en el cumplimiento de leyes	5	3	2	3	5	18	5	3	2	1	1	12	
Indicadores de gestión desactualizados	5	2	5	1	3	16	5	3	2	1	1	12	
Puntos de control ambiguos	4	2	5	4	1	16	4	5	3	2	4	18	
	23	17	21	11	15	87	24	19	13	12	11	79	

Gráfico 22: Análisis FODA

Fuente: Análisis de información del sector

Elaborado por: Cristina Gamboa

Del análisis presentado se muestra que los principales puntos de trabajo son: estructura organizacional en funcionamiento, proceso de reportería deficiente,

fomento a la empresa privada, leyes y regulaciones cambiantes; a partir de lo cual se plantean las siguientes estrategias que permiten fortalecer la alta gerencia y disminuir el riesgo empresarial.

6.7.1. Estrategias de alta gerencia para riesgo operacional

Las estrategias que se proponen permiten a las empresas aplicar técnicas de alta gerencia que disminuyan el riesgo operacional de las empresas del sector.

- **Generar un plan de manejo de contingencias en el manejo de mercaderías en la empresa.**

Objetivo

Generar estrategias que permitan manejar los imprevistos que puedan ocurrir en el manejo de mercancías dentro de la empresa.

Acciones

- ✓ Establecer los procesos críticos dentro del manejo de mercaderías en la empresa.
- ✓ Diseñar planes de acción para las acciones que permitan controlar contingencias en el proceso.
- ✓ Planificar simulacros que evidencien la preparación de la empresa para contingencias de la empresa.

- **Seguimiento de la gestión del proceso de manejo de productos desde la compra hasta la venta.**

Objetivo

Gestionar eficientemente el proceso de compra y venta de los productos importados para la industria de la construcción y automotriz.

Acciones

- ✓ Identificar el proceso de compra y venta de los productos importados para la industria de la construcción y automotriz.
- ✓ Determinar los puntos de control del proceso de compra y venta de productos importados
- ✓ Establecer la periodicidad y responsables del control del proceso.

- **Establecer indicadores estratégicos que permitan medir la eficiencia del manejo de las bodegas y áreas estratégicas de la empresa.**

Objetivo

Constituir indicadores claves que permitan medir el desempeño de la empresa de manera permanente.

Acciones

- ✓ Identificar los puntos clave de la empresa que deban ser monitoreados.
- ✓ Diseñar indicadores estratégicos que se acoplen a las necesidades de monitoreo de la empresa.
- ✓ Establecer los niveles de reporting y periodicidad de la información que se debe presentar a la alta gerencia.

6.7.2. Estrategias de alta gerencia para riesgo Legal

Las estrategias que se proponen permiten a las empresas aplicar técnicas de alta gerencia que disminuyan el riesgo operacional de las empresas del sector.

- **Analizar a través de prospectiva las tendencias de las ordenanzas y regulaciones que se generen para el sector con un horizonte de un año.**

Objetivo

Identificar los cambios que pueden ocurrir en las regulaciones legales que puedan afectar al sector.

Acciones

- ✓ Determinar las leyes, reglamentos y regulaciones que afecten al sector.
- ✓ Diseñar el proceso de recolección de información de los cambios posibles a leyes, reglamentos y regulaciones.
- ✓ Generar informes prospectivos semestralmente para la toma de decisiones.

- **Generar un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de las exigencias y responsabilidades que hay sobre el sector.**

Objetivo

Preparar a la empresa para el cumplimiento de la normativa legal que rige en el país.

Acciones

- ✓ Establecer las áreas críticas de control de la normativa vigente.
- ✓ Diseñar hojas de control para el seguimiento de la normativa legal.
- ✓ Determinar el cronograma de trabajo para la aplicación y seguimiento de la revisión de la normativa.

- **Dinamizar la presentación de informes y toma de decisiones con la reportería generada en la empresa.**

Objetivo

Agilizar el tiempo de respuesta entre la presentación de reportes y la toma de decisiones en la empresa.

Acciones

- ✓ Enlistar los reportes generados y niveles de decisión a quienes llegan dicho reporte.
- ✓ Establecer las métricas de medición del tiempo de respuesta de acciones tomadas.
- ✓ Determinar la periodicidad de presentación de resultados a la alta gerencia.

6.7.3. Indicadores de aplicación de las estrategias

En base al establecimiento de las estrategias se crea indicadores de cumplimiento de la aplicación de las estrategias que se han creado para disminuir el riesgo.

Tabla 24: Indicadores de aplicación de estrategias

ACCIONES	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
<p>Establecer los procesos críticos dentro del manejo de mercaderías en la empresa.</p> <p>Diseñar planes de acción para las acciones que permitan controlar contingencias en el proceso.</p> <p>Planificar simulacros que evidencien la preparación de la empresa para contingencias de la empresa</p>	<p>% de contingencias solventadas en la empresa</p>	<p>Disminuir el riesgo de cometer errores al enfrentar contingencias dentro de la empresa</p>
<p>Identificar el proceso de compra y venta de los productos importados para la industria de la construcción y automotriz.</p> <p>Determinar los puntos de control del proceso de compra y venta de productos importados</p> <p>Establecer la periodicidad y responsables del control del proceso.</p>	<p>% de procesos estandarizados</p>	<p>Estandarizar los procesos que se realizan dentro de la empresa</p>
<p>Identificar los puntos clave de la empresa que deban ser monitoreados.</p> <p>Diseñar indicadores estratégicos que se acoplen a las necesidades de monitoreo de la empresa.</p> <p>Establecer los niveles de reporting y periodicidad de la información que se debe presentar a la alta gerencia.</p>	<p>% de indicadores creados y medidos</p>	<p>Medir la eficiencia de las actividades que se realizan dentro de la empresa para disminuir el riesgo de errores</p>
<p>Determinar las leyes, reglamentos y regulaciones que afecten al sector.</p> <p>Diseñar el proceso de recolección de información de los cambios posibles a leyes, reglamentos y regulaciones.</p> <p>Generar informes prospectivos semestralmente para la toma de decisiones.</p>	<p>Número de riesgos detectados para el sector</p>	<p>Preparar a la empresa para riesgos que se generaran en el sector hacia en escenarios futuros</p>
<p>Establecer las áreas críticas de control de la normativa vigente.</p> <p>Diseñar hojas de control para el seguimiento de la normativa legal.</p> <p>Determinar el cronograma de trabajo para la aplicación y seguimiento de la revisión de la normativa.</p>	<p>Nivel de cumplimiento de la normativa vigente</p>	<p>Cumplir con los requerimientos normativos de la empresa</p>
<p>Enlistar los reportes generados y niveles de decisión a quienes llegan dicho reporte.</p> <p>Establecer las métricas de medición del tiempo de respuesta de acciones tomadas.</p> <p>Determinar la periodicidad de presentación de resultados a la alta gerencia.</p>	<p>% de decisiones tomadas en base a los informes presentados</p>	<p>Disminuir el tiempo de reacción en la toma de decisiones frente a riesgos inminentes</p>

Fuente: Aplicación de encuesta

6.7.4. Recursos y responsables de la aplicación de estrategias

A continuación, se detalla los recursos necesarios para la aplicación de las estrategias y responsable de las acciones a realizar dentro de la empresa.

Tabla 25: Estimadores de las variables

ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPONSABLE
Generar un plan de manejo de contingencias en el manejo de mercaderías en la empresa	Equipo de apoyo a la gerencia Equipo de oficina y cómputo	Gerente general
Seguimiento de la gestión del proceso de manejo de productos desde la compra hasta la venta	Equipo de apoyo a la gerencia Equipo de oficina y cómputo	Gerente comercial
Establecer indicadores estratégicos que permitan medir la eficiencia del manejo de las bodegas y áreas estratégicas de la empresa	Equipo de apoyo a la gerencia Equipo de oficina y cómputo	Gerente general
Analizar a través de prospectiva las tendencias de las ordenanzas y regulaciones que se generen para el sector con un horizonte de un año	Centro de reuniones de la familia Equipo de oficina y cómputo	Gerente general
Generar un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de las exigencias y responsabilidades que hay sobre el sector	Centro de reuniones de la familia Equipo de oficina y cómputo	Gerente general
Dinamizar la presentación de informes y toma de decisiones con la reportería generada en la empresa	Centro de reuniones de la familia Equipo de apoyo de gerencia Equipo de oficina y cómputo	Gerente administrativo

Fuente: Aplicación de encuesta

6.7.5. Metas y presupuesto de ejecución

Las empresas requieren que los sistemas de información provean información oportuna para la toma de decisiones que permita la adecuada toma de decisiones, para ello se han construido los indicadores de gestión entre los que se destacan los

numéricos de semaforización los cuales indican puntos de tolerancia de cada uno de los indicadores (Restrepo, Estrada, & Ramirez, 2013). De lo cual el semáforo establece el color, el intervalo y significado que representará en cada casilla el valor para cada indicador que simbolizada con un color específico, rojo, verde y amarillo, esto simboliza el grado de tolerancia en el cual se encuentra el indicador, lo que permite analizar las variaciones y tomar acciones correctivas; cabe señalar que los rangos son a criterio discrecional de quien administra los indicadores (Martinez, 2010).

Color	Intervalo de valores	Significado
	0%-79%	Indicador en nivel crítico
	80%-99%	Indicador en nivel aceptable
	100% en adelante	Indicador en nivel sobresaliente

Gráfico 23: Ejemplo de semaforización
Fuente: (Restrepo, Estrada, & Ramirez, 2013)

En el ejemplo planteado se muestra un criterio para establecer los límites de un indicador semaforizado, y en base a la teoría se establece los indicadores y el significado respectivo; así mismo, a criterio se ha modificado los intervalos en ciertos indicadores.

Color	Intervalo de valores	Significado
	más del 80% del indicador	Indicador en nivel sobresaliente
	entre 80% y 50% del indicador	Indicador en nivel aceptable
	menos del 50% del indicador	Indicador en nivel crítico

Gráfico 24: Semaforización para indicadores propuestos
Fuente: Análisis de información del sector
Elaborado por: Cristina Gamboa

Se presenta el tiempo de ejecución de las estrategias, que se planifica el inicio de las actividades desde la segunda quincena del mes de enero de 2.019.

Tabla 26: Metas de las estrategias

ESTRATEGIA	INDICADOR	CÁLCULO	PERIODICIDAD	META 2019	SEMAFORO
Generar un plan de manejo de contingencias en el manejo de mercaderías en la empresa	% de contingencias solventadas en la empresa	$\frac{\# \text{ procesos estandarizados}}{\# \text{ total procesos}} \times 100$	Semestral	70% de contingencias solventadas	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 70% del indicador ● entre 70% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Seguimiento de la gestión del proceso de manejo de productos desde la compra hasta la venta	% de procesos estandarizados	$\frac{\# \text{ procesos completados}}{\# \text{ total de procesos}} \times 100$	Mensual	50% de procesos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 50% del indicador ● entre el 50% y 25% del indicador ● menos del 25% del indicador
Establecer indicadores estratégicos que permitan medir la eficiencia del manejo de las bodegas y áreas estratégicas de la empresa	% de indicadores medidos	$\frac{\# \text{ indicadores medidos}}{\# \text{ indicadores creados}} \times 100$	Trimestral	80% de indicadores creados y medidos	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 80% del indicador ● entre 80% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Analizar a través de prospectiva las tendencias de las ordenanzas y regulaciones que se generen para el sector con un horizonte de un año	Número de riesgos detectados para el sector	% indicador medido	Trimestral	75% riesgos detectados	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 75% del indicador ● entre 75% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Generar un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de las exigencias y responsabilidades que hay sobre el sector	Nivel de cumplimiento de la normativa vigente	$\frac{\# \text{ items de control cumplidos}}{\# \text{ items de control existentes}} \times 100$	Mensual	80% de la normativa	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 80% del indicador ● entre 80% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Dinamizar la presentación de informes y toma de decisiones con la reportería generada en la empresa	% de decisiones tomadas en base a los informes presentados	$\frac{\# \text{ decisiones tomadas desde reportes}}{\# \text{ decisiones de alta gerencia tomadas}} \times 100$	Bimensual	60% de las decisiones tomadas desde informes	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 60% del indicador ● entre el 60% y 40% del indicador ● menos del 40% del indicador

Fuente: Aplicación de encuesta

Tabla 27: SemafORIZACIÓN de las estrategias

ESTRATEGIA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	META 2019	SEMAFORO
Generar un plan de manejo de contingencias en el manejo de mercaderías en la empresa	% de contingencias solventadas en la empresa	Disminuir el riesgo de cometer errores al enfrentar contingencias dentro de la empresa	70% de contingencias solventadas	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 70% del indicador ● entre 70% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Seguimiento de la gestión del proceso de manejo de productos desde la compra hasta la venta	% de procesos estandarizados	Estandarizar los procesos que se realizan dentro de la empresa	50% de procesos estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 50% del indicador ● entre el 50% y 25% del indicador ● menos del 25% del indicador
Establecer indicadores estratégicos que permitan medir la eficiencia del manejo de las bodegas y áreas estratégicas de la empresa	% de indicadores medidos	Medir la eficiencia de las actividades que se realizan dentro de la empresa para disminuir el riesgo de errores	80% de indicadores creados y medidos	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 80% del indicador ● entre 80% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Analizar a través de prospectiva las tendencias de las ordenanzas y regulaciones que se generen para el sector con un horizonte de un año	Número de riesgos detectados para el sector	Preparar a la empresa para riesgos que se generaran en el sector hacia en escenarios futuros	75% riesgos detectados	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 75% del indicador ● entre 75% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Generar un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de las exigencias y responsabilidades que hay sobre el sector	Nivel de cumplimiento de la normativa vigente	Cumplir con los requerimientos normativos de la empresa	80% de la normativa	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 80% del indicador ● entre 80% y 50% del indicador ● menos del 50% del indicador
Dinamizar la presentación de informes y toma de decisiones con la reportería generada en la empresa	% de decisiones tomadas en base a los informes presentados	Disminuir el tiempo de reacción en la toma de decisiones frente a riesgos inminentes	60% de las decisiones tomadas desde informes	<ul style="list-style-type: none"> ● más del 60% del indicador ● entre el 60% y 40% del indicador ● menos del 40% del indicador

Fuente: Aplicación de encuesta

Tabla 28: Presupuesto

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Generar un plan de manejo de contingencias en el manejo de mercaderías en la empresa	500.00
Seguimiento de la gestión del proceso de manejo de productos desde la compra hasta la venta	1200.00
Establecer indicadores estratégicos que permitan medir la eficiencia del manejo de las bodegas y áreas estratégicas de la empresa	700.00
Analizar a través de prospectiva las tendencias de las ordenanzas y regulaciones que se generen para el sector con un horizonte de un año	1800.00
Generar un plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de las exigencias y responsabilidades que hay sobre el sector	800.00
Dinamizar la presentación de informes y toma de decisiones con la reportería generada en la empresa	1000.00
TOTAL	6000.00

Fuente: Aplicación de encuesta

6.8. Administración del proyecto

Se considera que las estrategias de alta dirección que minimicen el riesgo de las empresas del sector de importación de productos químicos para la construcción y sector automotriz requieren de la participación de los directivos de las empresas por ello no se asigna específicamente en el organigrama la responsabilidad por realizar las estrategias.

Las estrategias requieren de la dirección de la gerencia general y la participación de los directivos de las empresas, por tal motivo se considera que las actividades deben estar dentro de las funciones que desempeñan dichos puestos de trabajo en las organizaciones.

6.9. Previsión de la evaluación

La propuesta de estrategias se plantea sean evaluadas bajo los siguientes criterios.

Tabla 29: Evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	La alta gerencia
¿Por qué evaluar?	Para observar el nivel de riesgo existente para la empresa
¿Para qué evaluar?	Para determinar las decisiones de alta gerencia tomadas en la empresa
¿Qué evaluar?	Se evalúan las actividades y estrategias aplicadas
¿Quién evalúa?	Los directivos de la empresa
¿Cuándo evaluar?	De acuerdo con indicadores, cada trimestre y semestre
¿Cómo evaluar?	Con lista de cumplimiento
¿Con qué evaluar?	Nivel de cumplimiento de las estrategias aplicadas

Fuente: Aplicación de encuesta

BIBLIOGRAFÍA

- AEADE. (22 de Marzo de 2015). *Asociación de empresas automotrices del Ecuador*. Obtenido de http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id
- AEADE. (2016). *Anuario 2014 del sector*. Quito: AEADE.
- Ames, J. C. (2012). Alternativas de diversificación internacional para portafolios de acciones de la Bolsa de Valores de Lima. *Contabilidad y Negocios*, 14-31.
- Antillon, J. (2008). *Principios de Gerencia y administracion de servicios medicos y hospitales*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Arias, E. (2016). *Libro Normas Internacionales de Información Financiera, Responsabilidad de la Alta Gerencia*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bancomext. (2015). *Informe Cualitativo respecto de la Administración Integral de Riesgos*. México: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- BBVA. (2017). *Relevancia prudencial*. Madrid: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.
- Betancur, F., & Vanegas, . (2017). *Gestión de los riesgos en el trabajo*. Lima: Saxo.
- Borderías, M., & Martín, E. (2011). *Medio Ambiente Urbano*. Madrid: UNED.
- Buitrón, M. (2016). *La planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la comercialización en la Asociación de Producción y Acopio Migrantes Buen Vivir*. Ambato: Tesis posgrado, Universidad Tecnica de Ambato.
- Cladas, M., Carrion, B., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: EDITEX.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de Eespaña.
- Cremades, A., & Bianchi, M. (2016). *El mercado de repuestos para automóviles en Ecuador Abril 2016*. Quito: ICEX.

- Curvelo, J., & Flórez, M. (2014). Indicencia de la política de sostenibilidad en el desempeño financiero de las empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. San José.
- El Comercio. (11 de Noviembre de 2013). *Ambato tiene industrias de exportación*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/ambato-industrias-exportacion.html>
- ESPAE Graduate School of Management. (2017). *Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la toma de Decisiones*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Espitia, E., & Cantor, L. (2017). *La administración en lo público y en lo privado*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Fiechter, J., Ötker, I., Ilyina, ., Hsu, M., Santos, A., & Surti, J. (2014). *Filiales o sucursales: ¿Un modelo de talle único?* Madrid: Fondo Monetario Internacional.
- García, J., & Salazar, P. (2005). *Métodos de administración y Evaluación de riesgos*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Garcia, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Colima: Universidad Multitécnica Profesional.
- Grove, S., Gray, J., & Burns, N. (2016). *Investigación en enfermería: Desarrollo de la práctica enfermera basada en la evidencia*. Madrid: Elsevier.
- Guerrero, J. M. (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera NIF: Responsabilidad de la Alta Gerencia. Consideraciones Básicas y Experiencias en la Adopción*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, J., & Prieto, E. (2014). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos*. Bogotá: ECOE.
- IBM. (2018). *IBM Knowledge Center*. Obtenido de Multidimensional Scaling: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_25.0.0/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_alsc.html
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos - INEC. (2017). *Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial*. Quito: INEC.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2017). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Ecuador: INEC.
- Izquierdo, J. (2000). Modelos estadísticos del Riesgo y Riesgo de los modelos estadísticos. *Empiria. Revista de la metodología de Ciencias Sociales*, 101-129.
- Jácome, A. (2015). *La productividad empresarial del sector alimenticio y el crecimiento de la economía de la ciudad de Ambato*. Ambato: Tesis de Posgrado, Universidad Técnica de Ambato.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mantilla, K., Mendoza, K., & Paredes, P. (2016). *Gestión de riesgo empresarial Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso*. Cuenca: Abya Yala.
- Márquez, L. (16 de julio de 2013). *Finanzar y Presupuestos*. Obtenido de Gerencia pública y privada: <http://finanzasypresupuestounefamerida.blogspot.com/2013/07/diferencias-entre-gerencia-privada-y.html>
- Martinez, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, 1-17.
- Martínez, V. (08 de Agosto de 2016). *Auditoria y Control*. Obtenido de Buenas prácticas de auditoría: <http://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/la-gestion-del-riesgo-empresarial/>
- Meneses, B. (2015). *Funciones Gerenciales y Administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño en el mercado*. Antioquia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (11 de Noviembre de 2017). *Mipro*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/expobus-2017-evidenciodynamica-de-la-industria-conexa-automotriz/>
- Morón, A., Reyes, M. Á., & Urbina, A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C. Agelvis C.A. *Multiciencias*, 420-431.
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 346-357.

- Nava, P. B. (2013). *Investigación Cualitativa*. Toluca, Estado de México: Consejo General Editoria ISBN: 968-835-947-5 Universidad Autónoma del Estado de México.
- Numbers. (23 de Agosto de 2016). *Numbers Magazine*. Obtenido de Riesgo empresarial a nivel mundial... y en Ecuador: <http://numbersmagazine.com/articulo.php?tit=riesgo-empresarial-a-nivel-mundial%E2%80%A6-y-en-ecuador>
- Organización Internacional de Constructores de Automóviles. (2016). *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*. Obtenido de OICA: Economic Contributions: <http://www.oica.net/>
- Pardo, M., & Cejudo, G. (2016). *Trayectorias de reformas administrativas en México:: Legados y conexiones*. México: El Colegio de México.
- Pelado, J., & Rodríguez, . (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- Pelayo, J., & Rodriguez, F. (2015). *Iniciacion a la actividad emprendedora y empresarial: La importancia de llamarse eprendedor*. Madrid: Paraninfo.
- Perez, J., & Vaiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.
- ProEcuador. (16 de Agosto de 2016). *Ministerio de Industrias*. Obtenido de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/automotriz/>
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ramirez, C. (2013). Modelo de gestión de indicadores de una empresa de venta de vehículos. *Scientia et Technica*, 283-388.
- Ricoy, C. (2006). Contribución Sobre los Paradigmas de Investigación. *Revista de Centro de Educación*, 14-18.
- Ríos, J., & Vázquez, L. (22 de Octubre de 2017). *El financiero*. Obtenido de Estrategias de la gestión de riesgo: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/estrategia-en-gestion-del-riesgo-empresarial.html>
- Rivas, L. M. (2015). El equipo de alta gerencia en una empresa multinegocios. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 121-133.
- Sánchez, A. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 25-50.

- Santamaria, E., Moreno, K., & Santamaría, E. (2016). Aprovechamiento de la política pública en el fomento de la empresa familiar. *Retos*, 27-40.
- Schweens, R. (2015). *BASF América del Sur Informe 2015*. México: Grupo BASF.
- Serrano, M. (24 de Agosto de 2015). *Gestión estratégica*. Obtenido de Riesgos empresariales: <https://www.gestion-de-riesgos-empresariales-presentacion/>
- Triola, M. (2013). *Estadística* (decimoprimer ed.). México: Pearson.
- Vega, G. d. (06 de Marzo de 2016). *Ingeniería Química*. Obtenido de Las 4 Mayores Químicas Latinoamericanas de 2015: <http://www.ingenieriaquimica.org/articulos/mayores-quimicas-latinoamericanas-2015>
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* . Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Vrljicak, I. M. (2015). *Estres, gerencia y subjetividad*. Buenos Aires: Dunken.
- Zambaro, P. (2012). *Gestión de la crisis financiera. Un análisis de las dinámicas y actores presentes en los planes de rescate*. Bogotá: Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN BASADO EN
MÉTODOS CUANTITATIVOS**

ENCUESTA

Objetivo:

Medir el nivel de riesgo empresarial y los elementos con los cuales cuenta la empresa para afrontar los diferentes tipos de riesgo.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario.
- Marque con una X la respuesta que esté más próxima a su realidad.
- Solo puede escoger una opción.

Nota de descargo: Esta investigación es de carácter académico. Los investigadores se comprometen a no relevar información individual de los participantes, toda la información será presentada como del sector.

CUESTIONARIO

En el siguiente grupo escoja una opción, siendo 1 (en total desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo)

Riesgo de Crédito

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Existe políticas definidas para otorgar crédito					
Hay un responsable del proceso de cobranza					
Existe planes de trabajo para disminuir el riesgo de morosidad					
Se plantean acciones para realizar cobranza oportuna					
El proceso de cobranza contiene actividades de contingencia					
Las decisiones de crédito y cobranza establecen niveles en la toma de decisiones					
Existe reportes de seguimiento de cartera en diferentes estados					
Los informes del estado de la cartera se presentan regularmente a gerencia					
Existe un responsable de la gestión del crédito y cobranza					
Se ha destinado recursos para realizar el seguimiento de cartera					

Riesgo de Mercado

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Se define adecuadamente el segmento de mercado al cual se dirige la empresa					
El equipo de ventas tiene un organigrama definido					
Existen estrategias definidas de ventas, promociones y descuentos					
Las estrategias de venta incluyen productos y servicios acordes a la necesidad de mercado					
Los agentes de venta poseen la autonomía para tomar decisiones durante la gestión de venta					
Los procesos de venta están definidos y poseen los niveles de autoridad para aprobación de los contratos					
Está definida la política de seguimiento a las actividades de ventas					
Se generan reportes de visita de prospectos de clientes					
La fuerza de ventas posee los recursos para atender a los clientes					
La fuerza de ventas tiene la capacidad de llegar al lugar de atención de los clientes					

Riesgo Operacional

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Es de conocimiento de los colaboradores los procesos, planes y reglamentos de funcionamiento de la empresa					
Los directivos han definido la cadena de mando que rige en la empresa					
Se han planteado estrategias para afrontar fallas en el manejo de los productos					
Hay planes de manejo de imprevistos en la bodega					
Los procesos de manejo de productos tienen las seguridades necesarias para evitar fallas o pérdidas en el proceso					
Los procesos tienen controles para evitar mal manejo del producto					
Se realiza evaluación de los indicadores de eficiencia de las bodegas					
Existe definido las actividades para manejo de productos peligrosos					
Las instalaciones son adecuadas para el manejo de los productos					
Las instalaciones cuentan con señalética exigida en las regulaciones legales					

Riesgos Estructurales y tecnológicos

ÍTEMS	1	2	3	4	5
La organización posee certificaciones para el manejo de los productos ofertados					
La organización cuenta con el respaldo de certificaciones de los proveedores					
Existe estrategias de prevención para evitar el deterioro de los productos					
Existe estrategias para disminuir riesgos de incursión en sistemas informáticos					
Se han definido procesos para el manejo y protección de la información					
Los procesos de manejo de productos poseen seguros y otros instrumentos para garantizar la calidad del producto					
Existe reportes de existencias de los productos y faltantes					
Existe evaluación de los sistemas de manejo de bodega					
Existe revisiones periódicas que garanticen la integridad estructural de las instalaciones					
Los sistemas de transporte poseen seguimiento satelital					

Riesgo Legal

ÍTEMS	1	2	3	4	5
El representante legal cuenta con la asesoría legal de forma permanente					
La organización presenta información a los organismos de control					
Se establecen planes para disminuir problemas legales en la empresa					
Las estrategias se anticipan a las ordenanzas y regulaciones legales					
Los procesos dentro de la empresa cumplen con las exigencias estatales para el funcionamiento					
Los responsables de las decisiones en el proceso conocen la responsabilidad del trabajo					
Los procesos se evalúan para el cumplimiento de las regulaciones					
Se realiza seguimiento a los planes de mejora de la empresa					
La infraestructura posee los permisos de funcionamiento necesario					
La infraestructura posee pólizas de seguro para disminuir el riesgo de responsabilidad					