



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

VERSION II

TEMA:

**Propuesta Metodológica Para Gestión De Riesgo Y Gobierno Corporativo Aplicado a
Microempresas Familiares Del Sector Servicios Del Cantón Cuenca.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Auditoria Integral y
Gestión de Riesgos Financieros.

AUTOR

ING. MARÍA DE LOURDES MOSQUERA OCHOA

DIRECTOR

Mgst. Diego Mauricio Loyola Ochoa

CUENCA- ECUADOR

2019

Propuesta Metodológica Para Gestión De Riesgo Y Gobierno Corporativo Aplicado a Microempresas Familiares Del Sector Servicios Del Cantón Cuenca.

Maria de Lourdes Mosquera Ochoa

Universidad del Azuay

Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Cuenca, Ecuador

Resumen— La presente investigación se centra en el estudio del gobierno corporativo en las empresas familiares, en base al análisis de información recabada de diferentes autores; se utilizará una metodología de enfoque cualitativo, investigación de campo y bibliográfica documental; se revisará el Marco Jurídico empresarial ecuatoriano, COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COBIT 5. A partir de la información y documentos analizados se propondrá una metodología enfocada en la prevención, medición y gestión de riesgo operativo.

Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. En Ecuador es notoria la importancia de las EF; en el 2016, las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB (Camino-Mogro et al. 2018, p. 48). El fracaso y cierre de una compañía, son resultado en gran medida de la calidad de decisiones adoptadas por el empresario y sus socios (Causes et al. 2015, p. 69). La lectura de este documento pretende ser una guía de prevención de riesgos operativos como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en emprendimientos familiares dedicados a la prestación de servicios en el Cantón Cuenca.

Palabras clave: *Empresarial, Gestión Riesgo, Sucesión, Familiares.*

¹ El presente trabajo de investigación fue apoyado por el Departamento de Postgrados de la Universidad del Azuay - Cuenca - Ecuador; como proyecto final de tesis de la II versión en la Maestría de Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros. L. Mosquera labora en una empresa privada de Servicios; Cuenca - Azuay - Ecuador; (mmosquera@es.uazuay.edu.ec)

Abstract

This research aims to study family corporate enterprises based on information analysis from different authors. The methodology of this study is qualitative with a field and bibliographic research. The study reviews the Ecuadorian legal business framework COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), COBIT 5. From the obtained information, a methodology based on prevention, measure and operational risk management is proposed. Family businesses (EF, as per its Spanish acronym) are the oldest productive structure in mankind. Thus, it represents a predominant role for the country's economy. In Ecuador, the importance of EF is notorious. In 2016 these businesses accounted for 51% of GDP (Camino-Mogro et al. 2018, p. 48). The failure and closure of a company are largely the result of decisions made by the entrepreneur and partners (Causes et al. 2015, p. 69). This research aims to guide and prevent operational risks and support decision-making in family enterprises, which render services in Cuenca.

Key words: corporate, operational risk, succession, family



Magali Arteaga

Translated by

Magali Arteaga

I. INTRODUCCIÓN

El fenómeno de las empresas familiares demanda actualmente estudios de mayor profundidad y análisis, dadas las condiciones problemáticas naturales que poseen al entremezclar en un mismo sistema los elementos de propiedad, familia y empresa, lo cual genera conflictos de orden económico, social y administrativo, que no permiten lograr su sostenibilidad y continuidad generación tras generación (Molina et al. 2016, p. 41).

Cada vez las empresas familiares van tomando mayor protagonismo en la economía nacional en virtud de su crecimiento y relevancia, s surgen generalmente a raíz del emprendimiento del principal de la familia, quien tiene una idea de negocio y por sus habilidades comerciales las logra transformar en una empresa que luego trasciende de generación en generación. Sin embargo, la falta de preparación académica por un lado y el desconocimiento de temas empresariales por otro, hacen que se vea afectada por las disposiciones legales del entorno, provocando en muchos casos la quiebra y desaparición del negocio. (Iglesias 2017, p. 2). Esta problemática ha sido tema de estudio de diferentes autores desde diferentes ópticas o disciplinas administrativas, tecnológicas y sociales. Las decisiones relativas a los ámbitos Jurídico, Administrativo, Contable y Financiero tienen incidencia directa en la continuidad de cualquier empresa, los emprendimientos familiares centran su atención en la creación de un producto o servicio y atraviesan dificultades en su etapa inicial, en una segunda etapa llamada de colectividad y

desarrollo, según datos del organismo de control son muy pocas empresas a razón de cada diez nacimientos societarios solo tres llegan a este punto al tercer año de operaciones. (Nuñez et al. 2016, p. 71) la sucesión familiar es parte de la mortalidad empresarial.

El traspaso de la empresa familiar pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, en la estrategia, en la estructura, en los sistemas de la empresa y también por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. (Pantoja et al. 2016, p. 221).

Son múltiples los factores que afectan y determinan una situación de crisis empresarial, el organismo de control en el Ecuador no presenta las causas reales de muerte empresarial ya que en la Ley de Compañías vigente muestra los pasos para disolver, liquidar y cancelar las compañías con un reglamento muy estricto por seguir, pero sin llegar al detalle a manera de prevenir a futuro todos los problemas que llevaron a su extinción. (Nuñez et al. 2016, p.72).

Resulta imperante entonces colaborar con herramientas que apoyen en la mitigación de riesgo empresarial en nuestro medio y por ello se consideró el estudio de las causas de éxito o quiebre de empresas en el Cantón Cuenca a partir de un catastro obtenido en el sitio web oficial de un ente de control del país el cual incluye empresas que se crearon y resultaron ser exitosas y no exitosas en un mismo período de tiempo; la investigación contempla el análisis a través de una matriz de riesgo aplicable a varios tipos de emprendimientos, esta

matriz considera los principales temas obtenidos en la bibliografía revisada, los cuales fueron analizados por expertos en diferentes áreas ligadas a la gestión empresarial y esquematizados en un formulario de encuesta a través del cual se pretende recabar información inexistente en la base de datos obtenida. Del análisis de resultados de las encuestas se confirmarán o desecharán las causas referidas en la bibliografía y estas serán materia base en la elaboración de una guía para mitigación de riesgo operativo en emprendimientos familiares de servicios aplicable a nuestra realidad económica.

II. METODOLOGIA

En virtud del objetivo del presente documento, el diseño de investigación fue correlacional no causal, pues recolecta datos y describe la relación entre variables. El estudio es de factores asociados para comparar empresas exitosas con empresas cerradas y determinar cuáles son los factores asociados. Las hipótesis se extraen de las diversas preguntas formuladas para señalar si constituyen o no factores de riesgo.

Con la finalidad de recolectar información primaria, se definió trabajar con una base de datos del Servicio de Rentas Internas, la cual se encuentra en la siguiente dirección <http://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros> y es de libre acceso.

Se eligió a medianas y pequeñas empresas formales de la localidad y para ello se realizó un primer filtro por domicilio tributario, que nos permitiera tener los contribuyentes domiciliados en el cantón

Cuenca, un segundo filtro por tipo, eliminando los Contribuyentes especiales por tratarse de personas naturales o jurídicas, calificadas como tales por la Administración Tributaria mediante una resolución fundamentada, cuya designación se realiza en razón del volumen de las actividades económicas, reflejadas en su facturación y que generalmente corresponden a grandes empresas; se eliminan de esta muestra los contribuyentes inscritos en el Régimen Impositivo Simplificado (RISE) quienes tienen menor carga fiscal por tanto no llevan contabilidad, sino un registro de ingresos y egresos dado que su volumen de ventas es pequeño y si bien son proyectos de emprendedores, cuando se regularizan tienden a migrar al Régimen General de tributación donde permanecen; podemos afirmar que son contribuyentes en proceso de formalización y por ende se prefirió hacer la encuesta con contribuyentes formales. Evidentemente tanto los contribuyentes especiales cuanto los del RISE tienen una situación diferente a nuestras empresas objeto de estudio, situación que desvirtuaría los resultados. Se realizó un tercer filtro incluyendo solamente a quienes iniciaron sus actividades en el año 2016 para luego con esta base proceder al análisis comparativo sobre cuantos contribuyentes se mantienen activos hasta el 31 de diciembre del 2018 y cuantos se han cerrado en el camino, con este criterio aseguramos comparabilidad en un mismo período de tiempo.

Del análisis realizado determinamos que un total de 8338 empresas fueron creadas en el año 2016 y que un total de 4457 de ellas continúan en operación mientras que

un total de 4569 se cerraron, sin embargo 688 empresas retoman sus actividades con lo que 3881 contribuyentes cierran definitivamente su Ruc en el período analizado. Determinamos que la tasa de emprendimientos exitosos es del 53% y la tasa de no exitosos es del 47%; con estos datos se procedió a calcular el tamaño de la muestra con G*Power 3.1.9.2., especificando la familia de pruebas de Chi-cuadrado para una bondad de ajuste en tablas de contingencia y considerando una muestra a priori, lo que dio como resultado un total de 88 empresas que son la unidad de análisis, basadas en un tamaño de efecto de 0,3, una probabilidad de error de 0,05, un poder estadístico de 0,8 y 1 grado de libertad. A estas 88 empresas se ha dividido en 44 exitosas y 44 cerradas.

Para diseñar el instrumento de investigación, se realizó una matriz que tiene como temas principales los factores de riesgo identificados en la lectura de la bibliografía, estos se clasifican para criterio de la autora y para facilitar la investigación en cuatro tipos de riesgo operativo, riesgo familiar, riesgo de sucesión, riesgo administrativo y riesgo financiero. Se asigna a cada clasificación, una puntuación de acuerdo con varios criterios para la calificación de los temas identificados, se solicitó el apoyo de un abogado con experiencia certificada en temas de legislación empresarial, una ingeniera empresarial que acredita experiencia en administración de negocios, un auditor calificado por la Superintendencia de Compañías y el criterio de la autora. Los temas con mayor puntuación fueron 30 y sobre los cuales se fundamenta un borrador

de encuesta el cual fue revisado por un experto que acredita experiencia en varios procesos de investigación en el cantón Cuenca, realiza sugerencias a su estructura y la complementa para un mejor análisis. Esta fase de diagnóstico resultó decisiva ya que recoge datos que muestran cuáles son los factores influyentes en las empresas de nuestro medio.

El formulario de encuesta consta de dos cuerpos de preguntas orientadas a evaluar temas como Factores de estrategia en la planificación, Contables Financieros, Investigación y Desarrollo, Gestión de Talento Humano, Evaluación y Control. Dentro del formulario se consideraron 23 preguntas (variables) en la primera sección y 46 preguntas en la segunda sección, utilizando una escala de Likert de 6 opciones que contemplan las opciones desde “nada desarrollada” hasta “altamente desarrollada” y una opción “no aplica”.

El análisis e interpretación de resultados seguirá la siguiente secuencia: en primera instancia se presenta un análisis descriptivo de las empresas en general, esto mediante la presentación de tablas de frecuencia y contingencia, gráficos de sectores, valores promedios y prueba de Chi-cuadrado de Pearson; de manera seguida se presenta el análisis de factores influyentes en la situación de cada grupo de empresas – exitosas y no exitosas- mediante la elaboración de un análisis factorial y la Razón de Momios. Las tablas irán acompañadas por una explicación en la que se señale cuáles son los factores asociados como protección y riesgo, así como cuáles son los factores no asociados significativamente.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según lo explicado en la metodología a la muestra de empresas seleccionadas se aplicó una encuesta, en la evaluación se consideraron algunos aspectos que permitieron determinar aquellos factores que inciden o no el éxito o fracaso de una empresa. Las hipótesis se extraen de las diversas preguntas formuladas a partir de la revisión bibliográfica y para señalar si constituyen o no factores de riesgo, estos factores identificados en la lectura de la bibliografía fueron clasificados para facilitar la investigación.

El análisis e interpretación de resultados sigue la siguiente secuencia: en primera instancia se presenta un análisis descriptivo de las empresas en general, esto mediante la presentación de tablas de frecuencia y contingencia, gráficos de sectores, valores promedios y prueba de Chi-cuadrado de Pearson; de manera seguida se presenta el análisis de factores influyentes en la situación de cada grupo de empresas – exitosas y no exitosas- mediante la elaboración de un análisis factorial y la Razón de Momios.

1.1. Descriptivos

1.1.1. Variables y Factores que determinan el éxito de una empresa

A continuación, se presentan aquellas variables que inciden en el Éxito o No éxito de las empresas. Para su análisis se ha incluido tablas de contingencias y pruebas Chi-cuadrado que ha permitido aceptar o rechazar la hipótesis nula de dependencia entre ciertos factores y la situación actual de las empresas analizadas. *Ver gráfico*

anexo – Variables y Factores que determinan el éxito de una empresa.

1.1.2. Nivel de Transacciones

Los resultados revelan que en promedio las empresas Exitosas realizan 629 transacciones mensuales, en comparación con aquellas empresas No Exitosas que registran en promedio 245 transacciones. Sin embargo, al realizar la prueba estadística de Chi-Cuadrado, los resultados revelan que no existe diferencia significativa entre ambos grupos. Por lo que, se puede concluir que el nivel de transacciones realizadas no influye en el éxito o no de las empresas. *Ver gráfico anexo – Nivel de transacciones.*

1.1.3. Nivel de Educación del Gerente-Propietario de la Empresa

Como un factor importante en el éxito o no de una empresa se ha considerado para su análisis el nivel educativo del Gerente Propietario de la empresa. Los resultados revelan que aproximadamente el 66% de los gerentes propietarios de las empresas Exitosas tienen un nivel educativo de Bachillerato. Mientras que el 64% de los gerentes propietarios de las empresas No exitosas tienen un tercer nivel de educación. Los resultados revelan que el nivel educativo no es un determinante en el éxito o no de las empresas. *Ver gráfico anexo - Nivel de Educación del Gerente-Propietario de la Empresa*

1.1.4. Factores de Estrategia de la Empresa

Se han utilizado los siguientes aspectos: La administración conoce, evalúa y aprueba las prácticas contables; y, sobre el cumplimiento en el pago de impuestos y prestaciones sociales.

Se puede observar que el 51% de empresas conoce, evalúa y aprueba las prácticas contables en su negocio. Al realizar este análisis de acuerdo con la situación actual de la empresa, los resultados son similares, el 52% y 45% de las empresas Exitosas y no Exitosas respectivamente manifiestan el conocimiento de las prácticas contables. Al realizar una Prueba Chi-cuadrado, los resultados confirman que no existe asociación o dependencia entre el conocimiento de las prácticas contables y el estado actual de la empresa.

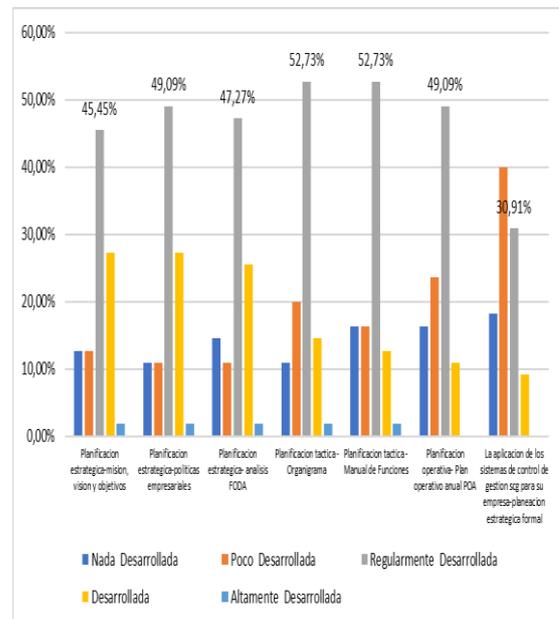
Los resultados revelan que, del total de empresas, un 72% pagan puntualmente sus impuestos y prestaciones sociales; mientras que sólo un 28% no lo hacen. Al realizar el análisis de acuerdo con la situación actual de la empresa los resultados revelan que un 68% de las empresas Exitosas realizan pagos puntuales de sus obligaciones, mientras que el 91% de las empresas no Exitosas también lo hace. A pesar de que estos resultados, parecen sugerir que mientras más puntuales son las empresas menos exitosas son, la prueba Chi-cuadrado indica que no existe evidencia significativa para la existencia de relación entre estas dos variables. Ver gráfico anexo - Factores de Estrategia de la Empresa

1.2. Análisis de factores

1.2.1. Factor de Planificación - Estratégica

En cuanto al Factor de Planificación estratégica se consideraron aquellos aspectos como el desarrollo de la Misión, Visión, Políticas Empresariales, Análisis FODA, Organigrama, Manual de Funciones, aspectos que se encuentran en el Gráfico 1. Los resultados indican que por encima del 31% del total de las empresas tienen Regularmente desarrollado los aspectos del Factor de Planificación Estratégica.

Gráfico 1: Factor de Planificación Estratégica



Fuente: Base propia

Elaboración: Autora

El análisis para determinar si existe relación entre la situación de las empresas y cada uno de los aspectos del Factor de Planificación, realizado mediante una Prueba Chi- Cuadrado determinan que todos los aspectos tienen una relación o asociación con la situación actual de la empresa. Además, los resultados indican

que la mayoría de las empresas no exitosas no tenían nada desarrollados esos aspectos en sus empresas, esto es alrededor del 70% de las empresas no exitosas, a diferencia de aquellas empresas catalogadas como exitosas, las cuales manifiestan tener regularmente desarrollados estos aspectos.

Estos resultados sugieren que los factores de planificación pueden ser considerados como factores claves en la determinación del éxito y fracaso de las empresas.

Además de los aspectos de planificación mencionados, se utilizaron otros aspectos de relacionados con Estrategias de Planificación. Los resultados revelan que por encima del 70% de las empresas que se encuentran abiertas tienen poco o regularmente desarrollados cada uno de estos aspectos. A diferencia de las empresas cerradas, las cuales en su mayoría manifiestan no tener nada desarrollada cada uno de estos aspectos. Para corroborar esta relación existente, se realiza la prueba de Chi-cuadrado que permite tener evidencia estadística significativa para determinar una dependencia entre los aspectos de planificación estratégica y la situación actual de las empresas. Lo que permite concluir que estos factores son importantes a la hora de determinar el éxito o no de una empresa.

1.2.2. Factores de Marketing

Dentro de estos factores se incluyen Análisis de Competencia, proveedores, Identificación de Clientes entre otros. Ver gráfico anexo - Factores de Marketing

Los resultados sugieren que no existe relación entre los Factores de Marketing y

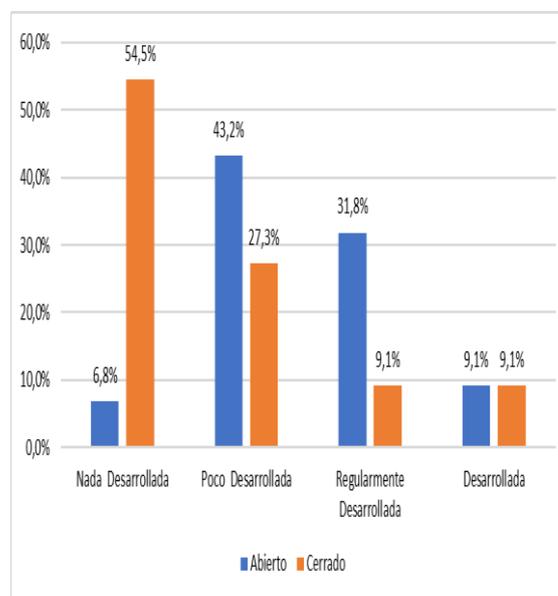
la situación actual de las empresas, indicando que no es un factor clave para la determinación del éxito o fracaso.

1.2.3. Factores Contables Financieros

Los resultados indican que de los aspectos que conforman los Factores Contables – Financieros la mayoría de las empresas tiene Nada, Poco o Regularmente Desarrolladas.

Sin embargo, con estos resultados no es posible determinar si existe o no relación entre la situación actual de la empresa y los Factores Contables-Financieros. La prueba Chi-Cuadrado para cada uno de los aspectos del Factor permite determinar la existencia de asociación entre estas variables. Los resultados indican que la aplicación de Análisis de la situación Financiera es el único aspecto que es dependiente de la situación actual de la empresa. Ver tabla Anexo - Factores Contables Financieros

Gráfico 2: Análisis de la situación Financiera



Fuente: Base propia

Elaboración: Autora

El Gráfico 2 indica que aquellas empresas clasificadas como Cerradas o No Exitosas tienen nada desarrollado el Análisis de la Situación Financiera (54.5%); mientras que alrededor del 75% de las empresas Abiertas o Exitosas tienen Poco Desarrollado o Regularmente Desarrollado este aspecto.

Finalmente, los resultados indican que a medida que una empresa tenga un poco o regularmente desarrollado un análisis de la situación económica financiera es un factor de éxito para la empresa.

1.2.4. Factores de Investigación y Desarrollo (I + D)

Los resultados indican que del total de empresas sujetas a análisis la mayoría tiene Nada, Poco o Regularmente Desarrollados estos aspectos. Al realizar la prueba de Chi-cuadrado para determinar la asociación entre cada uno de estos aspectos y la situación actual de la empresa los resultados indican que, de ellos, solo la implementación de un sistema y normas de calidad, la implementación de un sistema de evaluación, mejoramiento de los sistemas administrativos y el Desarrollo en I+D tienen cierta injerencia con la situación actual de la empresa (Ver tabla Anexo).

Al analizar aquellas variables que presentan relaciones con la situación actual de la empresa, se puede determinar que por encima del 45% de las empresas No Exitosas tienen nada Desarrollado estos aspectos. A diferencia de las empresas Exitosas las cuales por encima del 65% de

las empresas tienen poco desarrollados o regularmente desarrollados estos aspectos.

Tabla 1: Factores I+D con niveles significativos de asociación

Factores de I+D	Situación Actual Empresarial	Nada Desarrollada	Poco Desarrollada	Regularmente Desarrollada	Desarrollada	Altamente Desarrollada
Implementación de un sistema y normas de calidad	Exitosa	2.3%	45.5%	20.5%	11.4%	0.0%
	No Exitosa	72.7%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Implementación de un sistema de evaluación	Exitosa	4.5%	45.5%	20.5%	15.9%	0.0%
	No Exitosa	81.8%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Mejoramiento de los sistemas administrativos	Exitosa	6.8%	45.5%	22.7%	15.9%	0.0%
	No Exitosa	45.5%	27.3%	18.2%	0.0%	0.0%
Desarrollo en I+D	Exitosa	2.3%	45.5%	27.3%	4.5%	0.0%
	No Exitosa	81.8%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%

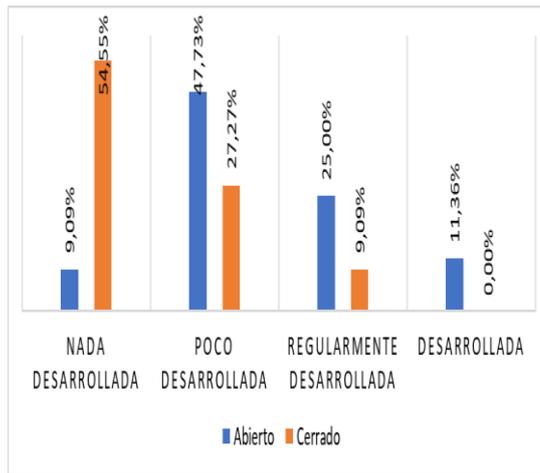
Fuente: Base propia

Elaboración: Autora

1.2.5. Factores sobre manejo de Talento Humano

En el análisis se incluyeron algunos aspectos relacionados al desarrollo del Talento Humano, como el Reclutamiento por competencias, capacitación y evaluación del desempeño del personal. El análisis de Chi-Cuadrado para cada uno de estos aspectos, permite determinar que existe una relación o asociación entre el Reclutamiento por competencias y la situación Actual de la empresa, los resultados además indican que un 73% de las empresas abiertas tienen poco o regularmente desarrollado este aspecto; sin embargo, un 54% de las empresas cerradas no han desarrollado este aspecto. Lo que puede ser evidencia de que el Reclutamiento por competencia puede ser un aspecto para explicar el éxito de la empresa.

Gráfico 3: Reclutamiento por Competencias



Fuente: Base propia
 Elaboración: Autora

1.2.6. Factores de Evaluación y Control

Los resultados muestran que del 72% de las empresas que son calificadas como exitosas tienen poco o regularmente desarrollado los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los colaboradores en su negocio y alrededor del 50% de las empresas exitosas tienen implementado una infraestructura de red y protección de datos. Mientras que un 72% de aquellas empresas clasificadas como no Exitosas tienen nada desarrollada el primer aspecto de evaluación y control, y un 55% no tienen desarrollado el segundo aspecto. Esta relación está confirmada mediante las pruebas Chi cuadrado que revelan que existe una dependencia entre estas dos variables. Lo que se consideran con un factor importante a la hora de determinar el éxito y fracaso de la empresa.

1.3. Factores de Percepción que Fomentan o Restringen el emprendimiento.

Tabla 2: Factores de Percepción que Fomentan el Emprendimiento

Factores de Percepción	Fomentan	
	Exitosas	No Exitosas
Transferencia de I&D	22.73%	100.00%
Fuerza laboral	81.82%	27.27%
Contexto político, institucional y social	56.82%	9.09%
Legislación laboral	72.73%	0.00%

Fuente: Base propia
 Elaboración: Autora

Se ha seleccionado sólo aquellos factores en los cuales los resultados difieren entre Empresas Exitosas y No Exitosas. Así, se puede observar que mientras para el total de las empresas No exitosas la Transferencia de I&D fomenta el emprendimiento, sólo alrededor de 23% de las empresas Exitosas manifiestan que este aspecto fomenta el emprendimiento.

En lo relacionado a la Fuerza Laboral, los resultados revelan que alrededor del 82% de las empresas Exitosas perciben a la Fuerza Laboral con un aspecto que fomenta el emprendimiento; mientras que sólo alrededor del 27% de las empresas No Exitosas manifiestan que este aspecto fomenta el emprendimiento.

Otro aspecto interesante, es el contexto político, institucional y social del país en el fomento del emprendimiento. Alrededor del 57% de las empresas Exitosas manifiestan

que éste fomenta el emprendimiento, mientras, que tan solo un 9% de las empresas No Exitosas consideran que este contexto fomenta. Por el contrario, aproximadamente el 91% de las administradoras de las empresas NO Exitosas manifiestan que están las restringen.

Finalmente, la Legislación Laboral según los administradores de las empresas Exitosas manifiestan que este factor fomenta el emprendimiento, a diferencia de los administradores de las empresas no exitosas quienes en su totalidad manifiestan que estas restringen el emprendimiento.

1.4. Análisis de factores mediante Razón de Momios

Para el análisis de la Razón de Momios las variables medidas en escala Likert fueron categorizadas en 6 grupos de factores, (planificación estratégica, Marketing, contables – financieros, I+D, Manejo de TH, evaluación y control) a su vez también fueron recodificadas en una variable dicotómica que indique la existencia o carencia de cada variable en los casos de estudio y su relación con las empresas exitosas y no exitosas.

El estudio en elaboración al tratarse del análisis de microempresas familiares mantiene claro que el sector es caracterizado por presentar estructuras organizacionales débiles o no formadas, con esta premisa el desarrollo de diversas investigaciones confirma la carencia de una gestión administrativa formal en las mismas, lo cual en la mayoría de los casos conlleva a que no puedan mantenerse en el mercado. De esta manera, los resultados obtenidos muestran que este sector

empresarial no muestra tener desarrollado una gestión administrativa formal, lo cual se ve evidenciado en que las variables que muestran significancia estadística entre su existencia y el éxito y fracaso de una empresa están agrupadas en la categoría de factores correspondientes a “*planificación estratégica*”

Tabla 1: Resultados de mayor significancia Razón de Momios

Factor	Valor (P)	Intervalo de confianza al 95%		Influencia de la variable
		Inferior	Superior	
Factores de Planificación estratégica				
Planificación Estratégica - misión, visión y objetivos	0,083	0,033	0,213	Significativa
Planificación Estratégica – políticas empresariales	0,102	0,044	0,234	Significativa
Planificación táctica – Organigrama	0,102	0,044	0,234	Significativa
Planificación táctica - Manual de funciones	0,064	0,021	0,191	Significativa
Planificación operativa - Plan operativo Anual (POA)	0,043	0,011	0,169	Significativa
Identificación de clientes	0,185	0,106	0,324	Significativa

Fuente: Base propia

Elaboración: Autora

Mediante el método de observación realizado a las empresas familiares se pudo identificar un total de seis variables adicionales a ser incluidas en el análisis de la razón de momios, las cuales por su naturaleza y diagnóstico no pudieron ser consideradas dentro de las variables de

gestión administrativa. En la tabla descrita a continuación se presentan las de mayor significancia estadística en el éxito o no de las empresas.

Tabla 4: Resultados de mayor significancia Razón de Momios empresas familiares

Factor	Valor (P)	Intervalo de confianza al 95%		Influencia de la variable
		Inferior	Superior	
La toma de decisiones ha sido basada solamente en el criterio familiar o entre socios	0,771	0,661	0,899	Significativa
Los impuestos y beneficios sociales que se debe pagar por mantener un negocio han sido impedimento para que usted genere más negocios	0,676	0,536	0,853	Significativa

Fuente: Base propia

Elaboración: Autora

IV. DISCUSIÓN

Es importante citar lo siguiente “Sin embargo, la falta de preparación académica por un lado y el desconocimiento de temas empresariales por otro, hacen que se vea afectada por las disposiciones legales del entorno, provocando en muchos casos la

quiebra y desaparición del negocio. (Mora, 2017, p.32)”; para identificar las causas más probables que expliquen la tendencia de los resultados obtenidos y confirmar algunas de las hipótesis planteadas a partir de la bibliografía que fundamenta la presente investigación.

Las cuestiones más relevantes identificadas en la investigación de campo tienen que ver con los factores de planificación estratégica, pues estos factores resultan claves en la determinación del éxito o fracaso de las empresas, estos hallazgos refuerzan la propuesta.

De los patrones o tendencias más importantes detectadas a partir de los resultados se infiere o deduce que las empresas al no tener definida una planificación estratégica formal, tienen mayor probabilidad de no definir procesos y técnicas administrativas de una manera formal y adecuada, mas no se descarta que puedan hacerlo de una manera empírica, lo cual con el paso del tiempo genera efectos negativos en la organización y un riesgo respecto a su continuidad en el tiempo. El hecho de que la mayoría de las variables se presentan como no significativas, no quiere decir que no presenten un determinado nivel de desarrollo en las empresas, sin embargo, estas a un nivel de confianza del 95% utilizado para el análisis de la Razón de Momios, no muestran valores en sus límites inferiores y superiores que justifique el valor (p), obtenido, ya que para que sean significativas estos no deben superar a la unidad en su lado derecho.

A partir del análisis expuesto resulta oportuno citar que “es innegable que implementar esquemas de gobierno

corporativo puede generar costos adicionales para las empresas, pero a medida que entran las nuevas generaciones, las necesidades de la organización y de los propietarios cambian, razón por la cual deben implementarse mayores niveles de control y gestión que fomenten la transparencia, diluyan el control, impulsen la estrategia, fortalezcan la confianza y el compromiso de los accionistas con la organización (Gómez-Betancourt et al. 2016, p.21) " la adopción de principios gerenciales brinda garantías a los stakeholders, esta es quizá una de las predicciones más importantes y resultante a partir de todo lo antes expuesto y que confirma la hipótesis.

De la revisión bibliográfica se determina también la importancia sobre gestionar el riesgo. La gestión de riesgos constituye una condición fundamental para garantizar, de manera razonable, el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el contexto internacional, las investigaciones relacionadas con la temática han estado lideradas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), organización que, durante años, se ha dedicado a proporcionar liderazgo mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales que se han propuesto el mejoramiento del desempeño de las empresas, de manera que ha sido notable la evolución y el desarrollo constante de las concepciones y planteamientos acerca del tema. Se reconoce que, en el ambiente de negocios vigente, «gestionar los riesgos» eficientemente constituye una preocupación de la alta gerencia (COSO ERM 2017 y La

Generación de Valor La Gestión de Riesgos y La Creación de Valor 4 Contenido). La gestión de riesgos corporativos es más amplia que el control interno, profundiza en mayor medida en el control interno y se centra más directamente en el riesgo (Morell 2018, p.307).

El ambiente de control de una organización lo establece el gobierno corporativo o la alta dirección y este ambiente debe permear gradualmente al interior de la organización (Enriqueta et al. 2014, p. 489).

En el contexto empresarial, la necesidad de gestionar los riesgos que se enfrentan para cumplir las metas se difunde cada día más a nivel mundial, como propuesta disciplinada y estructurada que alinea las estrategias, los procesos, las personas, las tecnologías y los conocimientos, y se sitúa en el marco de los sistemas de control interno de las organizaciones. Sin embargo, cabe señalar que la gestión de riesgos y el control interno no siempre han sido percibidos de esta manera, pues han cambiado a medida que se han transformado el entorno y las estructuras organizacionales (Morell 2018, p.309).

A todos los temas planteados referentes a la gestión empresarial se debe considerar paralelamente la gestión de riesgo operativo y la gestión de riesgos específicos en emprendimientos familiares a través de la elaboración de un protocolo familiar; el Protocolo Familiar es el documento básico en el que se concreta el alcance de la regulación que se adopte en una empresa familiar (Companys 2017, p. 8) y la creación de un consejo de familia que sea quien

vigile y asegure el cumplimiento de los acuerdos pactados, este protocolo deberá incluir la gestión del riesgo de sucesión el cual a nuestro criterio es inherente desde el inicio de cualquier emprendimiento familiar; El proceso de la sucesión generacional ha sido identificado en numerosas ocasiones como el principal “talón de Aquiles” de las empresas familiares (Del Valle Facultad Ciencias De La Administración Programa De Contaduría Pública Tuluá and Del Cauca 2018, p.33) .

V. CONCLUSIONES

De los resultados expuestos se identifican los factores que presentan significancia estadística en el éxito o no de las empresas, y sobre las cuáles se debe prevenir y gestionar riesgos al momento de emprender un negocio familiar dedicado a la prestación de servicios, de manera que se pueda asegurar su crecimiento y continuidad, estos son: Planificación Estratégica - misión, visión y objetivos, Planificación Estratégica – Políticas empresariales, Planificación táctica – Organigrama, Planificación táctica - Manual de funciones, Planificación operativa - Plan operativo Anual (POA), Identificación de clientes, toma de decisiones basada solamente en el criterio familiar o entre socios, Impuestos y beneficios sociales considerados como impedimento para que se genere más negocios.

Respecto a los factores de innovación y desarrollo los resultados indican que, de ellos, solo la implementación de un sistema y normas de calidad, la implementación de un sistema de evaluación, mejoramiento de

los sistemas administrativos y el Desarrollo en I+D tienen cierta injerencia con la situación actual de las empresas encuestadas; respecto a los factores sobre el manejo de talento humano, es importante recalcar la evidencia de que el reclutamiento por competencia puede ser un aspecto para explicar el éxito de la empresa.

En síntesis, los principales factores que diferencian las empresas exitosas de las no exitosas son las que de manera organizativa presentan una planificación formal con objetivos claros, conocen su misión y visión, tienen desarrolladas políticas que permitan establecer directrices a seguir, tiene definido el rol de cada miembro y sus actividades, manejan una planificación anual que sirva de orientación en el cumplimiento de metas y objetivos, y tienen definida su clientela.

La complejidad del riesgo ha cambiado y se ha impuesto la necesidad de que las instituciones mejoren su enfoque de gestión del riesgo para satisfacer las exigencias de un entorno de negocio en continua evolución. Las incertidumbres que rodean la gestión de las empresas y su creciente dificultad exigen una respuesta estratégica adecuada, cuyo traslado eficiente a todas las fases de la gestión empresarial debe ser garantizado por las gerencias, desde la planificación estratégica y de negocio hasta la ejecución operacional y el control de los procesos. (Morell 2018, p. 308).

En virtud de que la tasa de emprendimientos exitosos es del 53% y la tasa de no exitosos es del 47%, y de los hallazgos a partir de esta investigación, es importante proponer que, al momento de

emprender un negocio familiar de servicios en el Cantón Cuenca, se considere obligatoriamente y en medida de la realidad individual de cada emprendimiento, una Planificación Estratégica adecuada, procesos de control interno basados en COSO ERM 2017, normativas y sistemas de gestión de calidad como la ISO 31000, reclutamiento o asignación de puestos por competencias en base a perfiles definidos y en base a motivaciones para los colaboradores de la familia plenamente definidos en el Protocolo Familiar. Es importante también plantear que se considere la Gestión de TI; La planeación y organización de TI es la fuente principal para lograr el objetivo de los negocios, COBIT está diseñado para ser utilizado no sólo por proveedores de servicios, usuarios y auditores de TI, sino también y principalmente, como guía integral para la gerencia y para los dueños de los procesos de negocio. Para proporcionar la información que la empresa requiere para lograr sus objetivos necesita invertir en TI, y administrar y controlar los recursos de TI usando un conjunto estructurado de procesos que provean los servicios que entregan la 1 información empresarial requerida. El marco de trabajo COBIT ofrece herramientas para garantizar la alineación con los requerimientos del negocio (Gutierrez 2017, p. 256).

En virtud de todo lo expuesto sería interesante plantear expectativas sobre investigaciones futuras relativas a los temas revisados en la bibliografía y a los resultados obtenidos en este trabajo, considerando que; En Ecuador, según un

estudio de la Empresa Familiar de Ecuador realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90,5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen una estructura de tipo familiar. Un 7,9% de las empresas son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Adicionalmente, del conjunto de grandes empresas un 65,9% son de propiedad familiar, mientras que, en el segmento de empresas medianas este tipo de estructura representa un 88%, finalmente, las empresas pequeñas y microempresas representan más del 90% como empresas familiares. (Camino-Mogro et al. 2018, p.48).

VI. BIBLIOGRAFÍA

Camino-Mogro, Segundo, et al.
*Superintendencia De Compañías,
 Valores Y Seguros Dirección Nacional
 De Investigación Y Estudios
 Septiembre 2018.* 2017,
<https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>.

Causes, Main, et al. *Principales Causas de Mortalidad de Las Compañías de Comercio En La Región Central De.* pp. 67–87.

Company's, Anna García. *El Protocolo Familiar : La Solución Jurídica Para La*

- Empresa Familiar*. Vol. 5, 2017, pp. 5–28.
- COSO ERM 2017 y La Generación de Valor La Gestión de Riesgos y La Creación de Valor 4 Contenido. 2017, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentación COSO ERM 2017 \(Oct 24\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentación%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf).
- Del Valle Facultad Ciencias De La Administración Programa De Contaduría Pública Tuluá, Universidad DE, and Valle Del Cauca. *DISEÑO DE UN MODELO DE PROTOCOLO FAMILIAR PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES* LEIDY JOHANA BECERRA CORTEZ FABIÁN YOHANNY OSSA MARTÍNEZ. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/10893/12694/0524558.pdf?sequence=1>. Accessed 10 Feb. 2019.
- Ec. Pedro Iglesias Mora, MAE. “Diseño de Un Modelo de Gestión Para La Permanencia de Las Empresas Familiares En El Mercado Global. Caso Ecuador.” *Revista Ciencia y Tecnología*, no. 12, 2017, pp. 31–42.
- Enriqueta, María, et al. *El Gobierno Corporativo y El Comité de Auditoría En El Marco de La Responsabilidad Social Empresarial Corporate Governance and the Audit Committee as Part of Corporate Social Responsibility*. Vol. 60, 2015, pp. 486–506.
- Gómez-Betancourt, Gonzalo, et al. “Gobierno Corporativo. Prácticas Sugeridas e Implementadas Por Empresas Familiares y No Familiares Colombianas*.” *Julio-Diciembre) Entramado*, vol. 12, no. 2, 2016, pp. 12–29, doi:10.18041/entramado.2016v12n2.24240.
- Luisa María Morell González. 2018, pp. 306–18.
- Molina, Paula, et al. “Empresas de Familia: Conceptos y Modelos Para Su Análisis.” *Pensamiento & Gestión*, no. 41, 2016, pp. 116–49, <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122029599&lang=es&site=ehost-live>.
- Of, Level, and Maturity Of. *PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE TIC EN LA ULADECH CATÓLICA USANDO COBIT 5*. Vol. 8, no. 2, 2017, pp. 255–64.
- Pantojalnés Villarreal, María Inés, et al. “La Sucesión En Empresa Familiar : Una Aproximación Al Estado Del Arte.” *Revista UNIMAR*, vol. 34, no. 1, 2016, pp. 219–29.