

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRACION DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y SU RELACIÓN  
CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA  
MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA**

**ROBERTO JAVIER CASTILLO PEBES**

**LINEA 1: PLANES ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**SUB LINEA: IMPLEMENTACION DE PLANES PROSPECTIVOS EMPRESARIALES**

**LIMA, PERÚ**

**2018**

## **Resumen**

La administración de la gestión de riesgos debe empezar con un compromiso total de la alta gerencia para poder identificar, medir y controlar los riesgos a los que está expuesta la empresa tanto a nivel interno como externo, siempre con la finalidad de poder lograr los objetivos estratégicos que la compañía se ha propuesto al iniciar sus operaciones. En el Perú son muy pocas las empresas que realizan una adecuada gestión de riesgos, las medianas y pequeñas empresas tienen una cultura poco desarrollada para consolidar exitosamente una gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos y adicionalmente crear valor a la empresa. El presente trabajo de investigación pretende identificar una relación entre la implementación de una administración de riesgos y el logro de objetivos entre la pequeña y mediana empresa y dar las pautas necesarias para que puedan ser adecuadamente implementados y generar valor.

**Palabras claves:** medianas y pequeñas empresas, gestión de riesgos, objetivos estratégicos,

**Abstract**

The management of risk management must begin with a total commitment of the top management to be able to identify, measure and control the risks to which the company is exposed both internally and externally, always with the purpose of being able to achieve the strategic objectives Which the company has proposed to start operations. In Peru, very few companies carry out adequate risk management. Small and medium-sized companies have a poorly developed culture to successfully consolidate risk management that allows them to meet their strategic objectives and additionally create value for the company. This research aims to identify a relation between the implementation of a risk management and the achievement of objectives between small and medium-sized enterprises and give the necessary guidelines so that they can be properly implemented and generate value.

**Keywords:** Medium and small enterprises, risk management, strategic objectives

## Tabla de contenido

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras .....	vii
<b>Capítulo 1: Problema de la investigación.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema.....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Problema general.....	1
1.2.2 Problemas específicos.....	1
<b>1.3 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>2</b>
1.3.1 Objetivo general. ....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
<b>1.4 Justificación e importancia de la investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.5 Limitaciones .....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo II: Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Antecedentes del Problema.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Internacionales.....	4
2.1.2 Nacionales.....	5
<b>2.2 Bases teóricas .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo III: Metodología de la investigación.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Enfoque de la investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Variables .....</b>	<b>18</b>
3.2.1 Operacionalización de las variables.....	18
<b>3.3 Hipótesis .....</b>	<b>18</b>
3.3.1 Hipótesis general.....	19
3.3.2 Hipótesis específicas. ....	19
<b>3.4 Tipo de investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Diseño de la investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Población y muestra .....</b>	<b>20</b>
3.6.1 Población .....	20
3.6.2 Muestra.....	20
<b>3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>22</b>

<b>4.1</b>	<b>Análisis de Resultados</b> .....	22
<b>4.2</b>	<b>Disposición de los resultados</b> .....	45
<b>4.3</b>	<b>Propuesta</b> .....	45
	<b>Conclusiones</b> .....	45
	<b>Recomendaciones</b> .....	46
	<b>Referencias</b> .....	48
	<b>Anexos</b> .....	50
	<b>Matriz de Consistencia</b> .....	50
	<b>Instrumento para la Investigación</b> .....	55

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Número de empresas registradas en el INEI 2016 – 2012</i> .....	6
Tabla 2. <i>Empresas registradas por segmento empresarial entre los años 2016 y 2012</i> .....	7

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso Cuantitativo.....	17
<i>Figura 2.</i> Cantidad de respuestas a la encuesta vía Survey Monkey.....	21
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 1.....	22
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 2.....	23
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 3.....	24
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 4.....	25
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 5.....	26
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 6.....	27
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 7.....	28
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 8.....	29
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 9.....	30
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 10.....	31
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 11.....	32
<i>Figura 14.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 12.....	33
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 13.....	34
<i>Figura 16.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 14.....	35
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 15.....	36
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 16.....	37
<i>Figura 19.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 17.....	38
<i>Figura 20.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 18.....	39
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 19.....	40
<i>Figura 22.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 20.....	41
<i>Figura 23.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 21.....	42
<i>Figura 24.</i> Porcentaje de respuestas a la pregunta # 22.....	43

*Figura 25.* Porcentaje de respuestas a la pregunta # 23..... 44

*Figura 26.* Porcentaje de respuestas a la pregunta # 24.....45

## **Capítulo 1: Problema de la investigación**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La administración de la gestión de riesgos debe empezar con un compromiso total de la alta gerencia para poder identificar, medir y controlar los riesgos a los que está expuesta la empresa tanto a nivel interno como externo, siempre con la finalidad de poder lograr los objetivos estratégicos que la compañía se ha propuesto al iniciar sus operaciones.

En el Perú son muy pocas las empresas que realizan una adecuada gestión de riesgos, las medianas y pequeñas empresas tienen una cultura poco desarrollada para consolidar exitosamente una gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos y adicionalmente crear valor a la empresa. Las razones por las cuales implementan una administración basada en la gestión de riesgos van por el tema económico y también por la baja predisposición para hacerle frente al riesgo mediante una gestión del riesgo.

Este trabajo de investigación pretende identificar una correlación lineal entre la implementación de una administración de riesgos y el logro de objetivos entre la pequeña y mediana empresa y dar las pautas necesarias para que puedan ser adecuadamente implementados y generar valor agregado a las medianas y pequeñas empresas.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Problema general.**

¿La implementación de un sistema de administración de la gestión de riesgos en la mediana y pequeña empresa optimizara que logren sus objetivos estratégicos?

#### **1.2.2 Problemas específicos.**

1. ¿Cuáles son las dificultades para que las medianas y pequeñas empresas implementen un sistema de administración de la gestión de riesgos?

2. ¿De qué manera las medianas y pequeñas empresas hacen frente a los riesgos de negocio?
3. ¿La implementación de un sistema de administración en la gestión de riesgos en las medianas y pequeñas empresas lograra que alcancen sus objetivos estratégicos?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

Determinar si la implementación de un sistema de administración de la gestión de riesgos en la mediana y pequeña empresa optimizara que logren sus objetivos sus objetivos estratégicos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

1. Identificar cuáles son las dificultades para que las medianas y pequeñas empresas implementen un sistema de administración de la gestión de riesgos.
2. Identificar y analizar de qué manera las medianas y pequeñas empresas hacen frente a los riesgos de negocio.
3. Determinar la utilidad de implementar un sistema de administración en la gestión de riesgos en las medianas y pequeñas empresas con la finalidad que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

Son muy pocas las medianas y pequeñas empresas que han o piensan implementar un sistema de administración en la gestión de riesgos, lo que las hace vulnerables a riesgos del negocio que pudieran ser perfectamente controlables y que afectan directamente para que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.

## **1.5 Limitaciones**

Las principales limitaciones para poder implementar un sistema de administración en la gestión de riesgos están basadas en la parte económica de las pequeñas y medianas empresas ya que consideran puede significar una alta inversión. Otra limitación se encuentra en la capacidad de liderazgo de sus principales directivos que no considerado probabilidad y magnitud del impacto que puedan tener los riesgos del negocio si es que nos adecuadamente identificados y minimizados.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes del Problema**

#### **2.1.1 Internacionales.**

Es importante el rol histórico desempeñado por las medianas y pequeñas; sin embargo, no se ha hecho justicia con ellas en relación, al lugar de privilegio que deberían tener. Tanto gobiernos como instituciones privadas como públicas le han brindado programas de apoyo para lograr su sostenibilidad en el tiempo entre los destacan como, por ejemplo: La creación del Sena en 1957 para responder a la alta concentración de la formación profesional en reducidos planteles de enseñanza técnica. Este organismo ha permitido desarrollar una labor de capacitación profesional más ligada a los requerimientos técnicos de la pequeña y mediana industria (Jiménez, 2011)

En varios países de Europa y Asia, el auge de las medianas y pequeñas empresas que lograron convertirse en grandes empresas se debió a que compitieron con otros negocios a la par, ofreciendo servicios y productos de calidad. Países asiáticos como Indonesia, Malasia, Brunei, Vietnam, Filipinas y Tailandia recientemente se han industrializado teniendo como bandera productos competitivos y de alta calidad, es así como lograron ser apoyados por sus respectivos gobiernos en lo concerniente al diseño de políticas comerciales y su respectiva implementación mediante tratados comerciales pudiendo establecer normativas internas que ayudaron al desarrollo competitivo de las exportaciones con valor agregado (Saldias, 2010).

En Latinoamérica, las medianas y pequeñas empresas tienen una gran participación en la creación de empleo y contrariamente a lo que sucede en países desarrollados, no contribuyen de manera adecuada en las exportaciones, más que nada debido a su baja

competitividad y productividad por lo que su aporte al producto bruto interno de sus respectivos lugares de origen es reducido (Olmedo, 2011).

Las medianas y pequeñas empresas tienen el reto de ser competitivos para poder ser consideradas como la principal fuente de empleo mundial, en Colombia representan el 25% de su producto bruto interno. La economía colombiana ha tenido un auge en base al trabajo y perseverancia de los pequeños y medianos empresarios. La firma de Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países les han dado una gran oportunidad a las empresas colombianas, principalmente al 96% de estas medianas y pequeñas empresas (Aguilar, 2010).

Con los TLC existe la gran oportunidad de un crecimiento en ventas por entrar a mercados que son tres veces más que el propio, asimismo, la competencia logra que las medianas y pequeñas empresas sean al ver nuevos competidores sean más eficaces para no terminar sus operaciones antes de los tres años de establecidas (Cañas 2013).

### **2.1.2 Nacionales.**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ha registrado hasta el 31 de diciembre de 2016, 2'124,280 de empresas (2'042,992 en 2015) las cuales desarrollaron actividades económicas en el Perú. En los últimos 5 años la población neta de empresas ha crecido en 489,776, teniendo una tasa de crecimiento anual promedio de 6.75%

Tabla 1

*Número de empresas registradas en el INEI 2016 – 2012*

<b>Año</b>	<b>Cantidad de Empresas</b>
<b>2016</b>	2,124,280
<b>2015</b>	2,042,992
<b>2014</b>	1,883,531
<b>2013</b>	1,778,377
<b>2012</b>	1,634,504

Nota. Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial, 2016, 2015, 2014, 2013 y 2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

En los últimos cinco años ha habido una tendencia sostenible en el incremento en la cantidad de empresas registradas en el Perú. Este aumento que si bien resalta el espíritu de emprendimiento del ciudadano peruano por crear empresa; también denota una urgente necesidad de autoempleo, debido a que la grande y mediana empresa no está en capacidad para incluir a toda la población económicamente activa y a que la economía peruana no ha mostrado su mejor performance en los últimos 4 años y se ha ralentizado especialmente en los años 2016 y 2017. Proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que el panorama se mantendrá igual, calculando un crecimiento del PBI en 2.5% para la económica peruana para el año 2018.

Tabla 2

*Empresas registradas por segmento empresarial entre los años 2016 y 2012*

<b>Segmento Empresarial</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Microempresa</b>	94.67%	2,011,153	1,933,525	1,787,857	1,689,366	1,557,700
<b>Pequeña Empresa</b>	4.37%	92,789	89,993	77,503	71,442	61,322
<b>Grande y Mediana Empresa</b>	0.61%	13,031	12,494	11,380	11,195	9,582
<b>Administración Pública</b>	0.34%	7,307	6,980	6,791	6,374	5,900
<b>Total</b>	100.00%	2,124,280	2,042,992	1,883,531	1,778,377	1,634,504

Nota. Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial, 2016, 2015, 2014, 2013 y 2012”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Según el Instituto de Estadística e Informática (2017):

Al 31 de diciembre de 2016, el 94.77% de las unidades económicas del país fueron microempresas, cuyas ventas anuales no superan los 577 mil 500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4.37% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0.61% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). En tanto que, el 0.34% restante corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública.

El sector empresarial en Perú está conformado en más del 99% por pequeñas y microempresas. Es decir que no se llega ni al 1% entre grandes y medianas empresas. A decir de Carlos Salazar García, funcionario de Innovate Perú, esta estructura empresarial no ayuda al desarrollo y competitividad del país. El ponente indicó que las empresas en Perú se han mantenido estáticas y a la expectativa de lo que pasa en el mercado nacional e internacional, sin salir a su encuentro y sin considerar la investigación e innovación para su

propio desarrollo y el del país. Así, de las 600 mil empresas consideradas en el INEI (Instituto Nacional de Estadística Informática) solo 2 mil apuestan por la innovación, afirmó Salazar García. El gasto empresarial en Perú está enfocado principalmente en maquinaria, solo el 2.5% se invierte en innovación y el 0.1 en investigación. Todo lo contrario, pasa en países como Finlandia, Suecia y Holanda, en donde las empresas destinan solo el 10% de sus presupuestos en maquinaria y el 90% a la investigación e innovación. Las cifras no favorecen a Perú pues, en los rankings mundiales y en los de la región latinoamericana, ocupa los últimos lugares en competitividad y desarrollo empresarial. Si bien hay algunas mejoras ya que la inversión estatal para promover el emprendimiento, la innovación y la investigación han aumentado en los últimos 5 años, aún es poco. “Este escenario es complicado. El motivo de que haya tantas microempresas es porque de este modo las personas generan su propio trabajo, pero no son negocios sostenibles. Es necesario que Perú busque mejorar, que sus empresas crezcan para que puedan empezar a innovar. De lo contrario siempre vamos a estar rezagados. Hay que reducir las brechas tecnológicas y aprovechar la biodiversidad para diversificar nuestra producción”, finalizó el especialista. (La estructura empresarial de Perú no ayuda al desarrollo, 2015)

En el artículo denominado, Las MYPES y la economía peruana (2015) se indica que:

Las MYPES desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno. En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.0% y la gran empresa el 0,6% del total. El crecimiento del PBI peruano, desde el 2010 hasta el 2014 ha sido del 5,8% y la tasa de crecimiento de las MYPES para el mismo periodo fue del 6,68%. En la participación de

los créditos en el sistema financiero en el año 2014, los créditos corporativos representaban un 56%, los de consumo e hipotecarios un 34% y las MYPES un 10%.

Es evidente que las MYPES, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras MYPES todavía no están listas para participar en el comercio internacional de una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información.

En el Perú, el 80% de las empresas exportadoras es pyme, pero explica solo el 1.7% de los envíos, estimó el director de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina (Cepal), Osvaldo Rosales.

En su participación en el Perú Summit 2014 organizado por The Economist, Rosales señaló que cerca del 46% de las MYPES exportan solo un producto y a un solo país, mientras que un 6% vende dos productos a dos mercados.

“Lo que uno necesita ni es solo tener diversificación de exportaciones solo por mercado de destino, sino también necesitamos tener más productos exportados y más empresas que exportan”, precisó.

Explicó que en el caso de las pequeñas empresas sus principales destinos son los países de la región. En el caso del Perú las MYPES exportan principalmente a Ecuador, Colombia o Chile.

Por ello, recomendó que los países deban enfocar sus esfuerzos a potenciar nuevos productos y no depender solo de la exportación de materias primas como los minerales. (El 80% de las empresas exportadoras en Perú y representa solo el 1.7% de los envíos, según CEPAL, 2014).

El número de microempresas ha crecido más de dos puntos porcentuales en el último año. Sin embargo, la noticia no es precisamente positiva, según Jessica Luna, gerente

general de Comex Perú. “El año pasado estaba en 94%, y ahora el número de microempresas es el 96.5% del total”, señaló la ejecutiva durante la presentación de la cumbre Pyme Apec 2017. Suena bien, pero este incremento obedece al desempleo que generó la reducción de los otros tipos de empresas (pequeña, mediana y grande).

“Es más empleo, pero informal, no remunerado, sin seguro. Si la economía no crece, se pierde trabajo, entonces la gente se auto emplea. Por eso las microempresas están creciendo”, reveló Luna. De hecho, la informalidad en las MYPES es de 79.9%, según Comex Perú. Es decir, de los 8.13 millones de puestos de trabajo que generan las MYPES peruanas, al menos 6.5 millones son informales. Por otro lado, Luna subrayó que el aporte de las MYPES al PBI ha disminuido de 21% a 20.6%. (Aumento número de microempresas peruanas, pero no es momento de alegrarse, 2017)

Según el Instituto de Estadística e Informática (2017):

La ubicación geográfica de las empresas, el 46,8% del total de las empresas se encuentran ubicadas en la Provincia de Lima y en la Provincia Constitucional del Callao, lo cual confirma el grado de concentración empresarial en estos ámbitos geográficos. Otros departamentos que tienen mayor concentración de empresas fueron Arequipa y La Libertad con 5,6% y 5,2%, respectivamente.

En el artículo, MYPES aportan el 40% del PBI (2015) se indica que:

Conforme las MYPES van creciendo, nuevas van apareciendo. Esto dinamiza nuestra economía. Debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobrevivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requerirán de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado. Según el Ministerio de Producción, en el presente, el número de MYPES en el Perú va a ascender a un total de 5.5 millones al cierre del 2015. La gran mayoría son

informales (83%), ya que no están registradas en la SUNARP como personas jurídicas y a su vez, no cumplen con las formalidades. El otro 17% está conformado por MYPES formales. Se estima que para el cierre del 2015 habrá un total de 0.9 millones de MYPES formales.

## **2.2 Bases teóricas**

Según Barragán en Cañas E. [et al] (2013):

Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que han experimentado los países de la región. La expansión y desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países de la región, la liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales han hecho que la MYPES tengan que adaptarse a todos estos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir. Además, los cambios en la tecnología y la informática han obligado a las MYPES a adoptar nuevos procesos productivos y a cambiar en la manera en que estas empresas se comunican con sus clientes externos e internos y con sus proveedores.

De acuerdo, a Ozuna en Cañas E- [et al] (2013):

Se señala que en esencia un plan de negocio simplemente indica como operará una empresa en papel. A través de detallados estudios de mercado, operación, administración y análisis financieros el plan de negocio nos permite validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una empresa existente. El plan de negocio es una presentación escrita detalladamente a la empresa, su equipo administrativo, sus productos y servicios, el

mercado y la industria en la que compite, sus metas y las estrategias y planes de acción para alcanzar estas metas fundamentales. El plan de negocio tiene dos propósitos fundamentales:

- El primero tiene un objetivo externo: obtener financiamiento externo para la empresa. Este financiamiento es fundamental para operar la empresa o hacerla crecer.
- El segundo tiene un objetivo interno: proveer un plan con componentes estratégicos y tácticos para el desarrollo de la empresa.

Este plan guiará a la empresa para que logre sus metas, mantendrá a las empresas y sus administradores enfocados en la dirección predeterminada y contendrá información concisa sobre cómo la empresa operará durante los próximos 3 a 5 años

Brown en Cañas E. [et al] (2013) enfatiza:

Que seleccionar la forma de organización de una empresa es una de las decisiones más importantes que el propietario debe tomar. Las opciones disponibles dependen de las leyes y los impuestos establecidos por el país en el cual la empresa se encuentra operando. La forma de organización que la empresa elige influye directamente en las operaciones de la empresa tales como impuestos, pasivos (deudas), sucesión (dentro del organigrama de la empresa) y en otras posibilidades financieras, de esta manera la selección de la forma organizacional de una empresa es de vital importancia para el funcionamiento efectivo de las MYPES. Las empresas pequeñas regularmente se dividen en dos categorías: los negocios familiares y las empresas promotoras. Los negocios familiares ofrecen una fuente de empleo para el dueño y sus familiares, este tipo de negocio opera para satisfacer las metas personales de su dueño, tales como ser su propio jefe, estar dentro de la industria de su preferencia, o tal vez tener la posibilidad de trabajar en un ambiente informal. Los

negocios familiares se interesan en las ganancias, pero solo en la medida que exigen objetivos personales del dueño. En contraste, es el crecimiento y las ganancias lo que finalmente motiva a las empresas promotoras, este tipo de dueños busca que su empresa sea atractiva para los inversionistas y/o llegar a ser una gran empresa. En fin, las diferencias entre los negocios familiares y las promotoras se deben principalmente a que cada tipo de organización tiene objetivos distintos. Generalmente las empresas operan bajo la estructura legal de propiedad, sociedad o corporación. Las diferencias entre otras formas de organización varían dentro de cada país (o ambiente legal). Las diversas formas de sociedades y corporaciones hacen fácil su diferenciación en algunas instituciones.

### **2.3 Definición de términos básicos**

Según Herrscher, Rebori y Danunzio (2009), No hay actividad sin riesgo, y la emprendedora y la empresarial son particularmente riesgosas. Por eso recomendaba Peter Drucker que quien huya del riesgo no se dedique a la empresa. La cuestión es: ¿cuánto de riesgo? Si buscar cero riesgos equivale a no hacer, el opuesto, asumir cualquier riesgo, equivale dedicarse a la ruleta, no a los negocios. Como es obvio, la respuesta está lejos de los dos extremos. De lo que se trata es del riesgo acotado, concretamente que no se ponga en peligro la existencia misma del sistema, o sea de la empresa. Tal afirmación implica una sustancial diferencia entre la gran empresa, por un lado, y los emprendimientos o empresas medianas o pequeñas, por el otro, y los emprendimientos o empresas o pequeñas, por el otro. En el primer caso, el respaldo económico financiero y con frecuencia la pluralidad de actividades y productos, hacen que la gran empresa pueda asumir riesgos en mucha mayor que una pyme o un emprendimiento que recién se inicia, donde un paso en falso puede comprometer la continuidad de la operación. En donde más hace falta un buen planeamiento es en el negocio o la actividad que se inicia, sea como emprendimiento individual, sea como

oportunidad individual, sea como oportunidad en mediana escala de un pequeño grupo de socios, sea como nueva empresa en escala importante. En los tres casos se trata de la preparación de un plan de negocios que incluirá el que hacer y el cómo hacerlo, o sea tanto lo estratégico como lo operativo. Dado que la actividad se inicia, no cabe segregar lo relativo al corto y largo plazo, sino separar las etapas de implementación: por dónde empezar, por dónde seguir en lo inmediato y que hacer más adelante.

Según la ISO 31000 (2009):

La introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la dirección con un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización, así como el establecimiento de una planificación estratégica y rigurosa para conseguir el compromiso a todos los niveles. Mientras todas las organizaciones gestionan el riesgo a diferentes niveles, esta norma internacional establece un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz. recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continuada, implementen y mejoren de manera continuada un marco de trabajo cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión, y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.” Mediante la implementación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus prácticas de gestión con un punto de referencia reconocido internacionalmente, proporcionando sólidos principios para una gestión eficaz.

Las acciones para tomar frente a un riesgo son: aceptarlo, mitigarlo, transferirlo o eliminarlo. Dentro de los riesgos más comunes son riesgos de mercado, riesgos de liquidez, de créditos, riesgos de desastres naturales, riesgos de problemas legales. Todas las

organizaciones, no importa cuán grande o pequeño, se enfrentan a factores internos y externos que generan incertidumbre sobre si serán capaces de alcanzar sus objetivos. El efecto de esta incertidumbre es riesgo y es inherente a todas las actividades.

Según la ISO 31000 (2009):

La norma ISO 31000 se puede aplicar en cualquier organización sea privada, pública, sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo sin importar su tamaño, ya que la norma no es específica para ningún sector. Se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen. De igual forma puede ser aplicada durante la vida de una organización ya que todas las variables están cambiando continuamente; en cualquier actividad de la organización. La norma no elimina los riesgos de una organización, por el contrario, busca gestionarlos, aprender de experiencias previas trata la incertidumbre explícitamente, integrar la gestión de riesgos en la gerencia de la organización, en múltiples procesos de la organización como la toma de decisiones, la planificación estratégica, proyectos, políticas, valores, entre otros.

En diciembre del 2016 se publicó el D. L. N° 1269, en el que se establece un Régimen MYPE Tributario, para aquellos contribuyentes que sus ingresos netos no superen S/. 6,885,000 (1,700 UIT, el valor de la UIT en 2017 es de S/. 4,050)

De acuerdo con la SUNAT, en el primer cuatrimestre, se han acogido 377,228 contribuyentes al RMT, de los cuales los contribuyentes nuevos representan el 4% al haber alcanzado 15,039 contribuyentes.

La autoridad tributaria incorporó de oficio a los contribuyentes que al 31 de diciembre de 2016 estuvieron bajo el Régimen General y cuyos ingresos netos del ejercicio 2016 fueron menores a las 1,700 UIT, a no ser que se hubieron acogido al Nuevo RUS o al Régimen Especial, con la declaración correspondiente al mes de enero de 2017.

También fueron incorporados de oficio aquellos contribuyentes que al 31 de diciembre de 2016 estuvieron acogidos al Nuevo RUS en las categorías 3, 4 y 5 o que tuvieron la condición de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada acogidos a dicho régimen, siempre que no hubieran escogido por acogerse en enero de 2017 al NRUS (categorías 1 y 2), Régimen Especial o Régimen General.

Asimismo, de acuerdo, a la norma también pueden acogerse de manera voluntaria los contribuyentes que se encuentren en cualquiera de los regímenes ya existentes.

Los impuestos por pagar deberán ser los siguientes: a) Impuesto a la Renta: Por ingresos netos anuales de hasta 300 UIT 1% y por mayores a 300 hasta 1,700 UIT, el pago a cuenta se realizará por el coeficiente 0.15% y b) Impuesto General a las Ventas: 18%.

Los libros contables que deberán llevar los contribuyentes del Régimen MYPE Tributario son: a) Con ingresos netos anuales hasta 300 UIT: Registro de Ventas, Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado y b) Con ingresos anuales superiores a 300 UIT, están obligados a llevar libros conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 65 de la Ley del Impuesto a la Renta. (Que es el Régimen MYPE Tributario)

## Capítulo III: Metodología de la investigación

### 3.1 Enfoque de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) comentan que:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de la investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.



*Figura 1:* Proceso Cuantitativo

Tomado de Metodología de la Investigación por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). México D.F. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

La investigación de este proyecto tiene un propósito descriptivo, con un enfoque cuantitativo. La finalidad de este estudio radica en determinar la existencia de una relación entre variables tales como, riesgos y controles del negocio con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las MYPES. Es de interés de esta investigación conocer el efecto

de cada una de las variables explicadas de manera cuantitativa la relación entre ellas y los objetivos estratégicos de las MYPES.

## **3.2 Variables**

### **3.2.1 Operacionalización de las variables.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse. El concepto de variables se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les puede denominar constructos o construcciones hipotéticas.

El presente trabajo de investigación está enfocado en explicar la relación entre las variables que fueron procesadas de manera estadística con la finalidad de obtener y analizar los resultados.

Como producto de los análisis efectuados tanto en los capítulos 1 y 2 (Problema de la Investigación y Marco Teórico) se han identificado 2 variables relacionadas a este proyecto de investigación, las que se detallan a continuación:

Identificación de riesgos de negocio y,

Aplicación del control para minimizar los riesgos del negocio.

## **3.3 Hipótesis**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), Las Hipótesis son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente

(Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. Cabe señalar que en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad.

### **3.3.1 Hipótesis general.**

- La administración de la gestión de riesgos tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.

### **3.3.2 Hipótesis específicas.**

- La administración de riesgos tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.
- La administración de los controles tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.

## **3.4 Tipo de investigación**

El propósito de esta investigación es determinar si existe una relación entre la administración de gestión de riesgos con los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa. Se tienen como objetivos específicos los siguientes:

1. Identificar cuáles son las dificultades para que las medianas y pequeñas empresas implementen un sistema de administración de la gestión de riesgos.
2. Identificar y analizar de qué manera las medianas y pequeñas empresas hacen frente a los riesgos de negocio
3. Determinar la utilidad de implementar un sistema de administración en la gestión de riesgos en las medianas y pequeñas empresas con la finalidad que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **3.5 Diseño de la investigación**

La presente investigación es producto de la revisión del marco teórico y de la perspectiva de la investigación, asimismo también depende de los objetivos, tanto general como específicos.

Las características de este tipo de investigación cuantitativa son: exploratoria (investiga poco estudiados y prepara el terreno para nuevos estudios), descriptiva (mide conceptos y define variables), correlacional (ofrece predicciones y explica y cuantifica la relación de las variables) y explicativa (determina la causa de los problemas y genera un sentido de entendimiento).

### **3.6 Población y muestra**

#### **3.6.1 Población**

La población seleccionada para la presente investigación corresponde a medianas y pequeñas empresas que se encuentran localizadas en las regiones de Lima, Piura, Arequipa y La Libertad.

#### **3.6.2 Muestra**

En las investigaciones cuantitativas se utiliza el muestreo probabilístico. Esta investigación busca la generalización de las relaciones definidas en las hipótesis de esta investigación, lo que implica tomar un número de observaciones estadísticamente representativas en donde la unidad de muestra esta, representada por las medianas y pequeñas empresas de la republica del Perú. Esta situación se generaba una población infinita, lo cual disminuye los parámetros del cálculo, que lleva a un margen de error un 5% y un grado de confiabilidad del 95%.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El trabajo de campo fue aplicado a una muestra representativa de 39 medianas y pequeñas empresas, durante el 14 de marzo y el 14 de abril de 2018. A la fecha de este informe se han obtenido 39 respuestas de forma virtual, mediante la aplicación de encuestas SurveyMonkey. Adicionalmente, se recurrió a medios virtuales como Facebook, contratando para su servicio de publicidad con la finalidad de difundir la encuesta a nivel de las regiones de Lima, Piura, Arequipa y La Libertad.

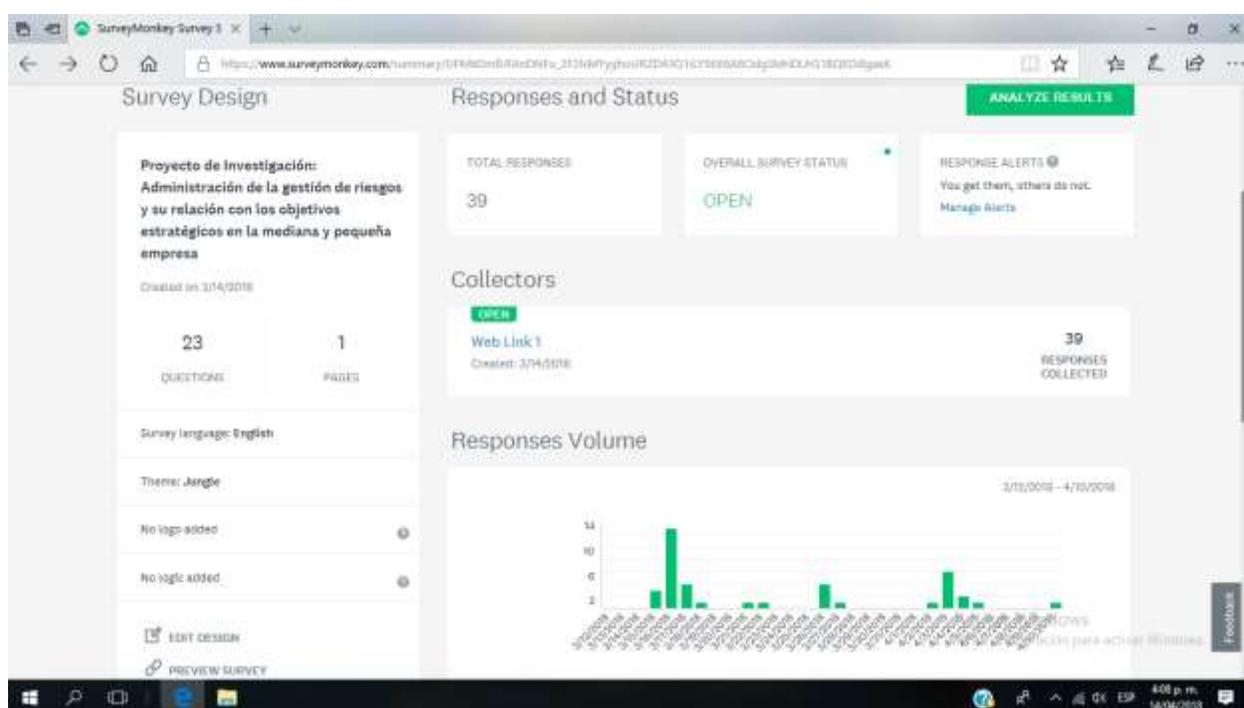


Figura 2: Cantidad de respuestas a la encuesta vía Survey Monkey

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis de Resultados

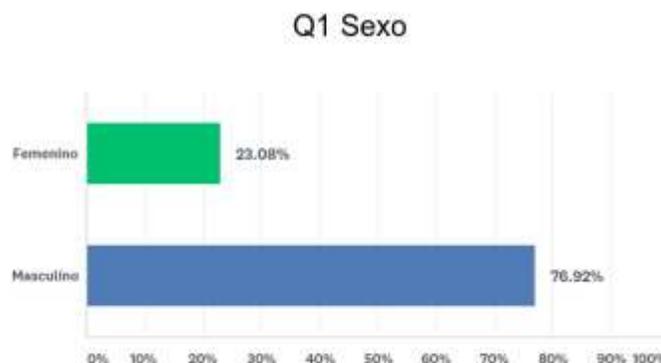


Figura 3: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 1

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
	Femenino	23.08%
Masculino	76.92%	30
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

Las respuestas a la pregunta # 1: Sexo nos indican que existe una gran oportunidad para que el sexo femenino pueda incrementar su participación en la dirección de empresas en el mediano y largo plazo y con apoyo estratégico del Estado.

### Q2 Tamaño de la Empresa

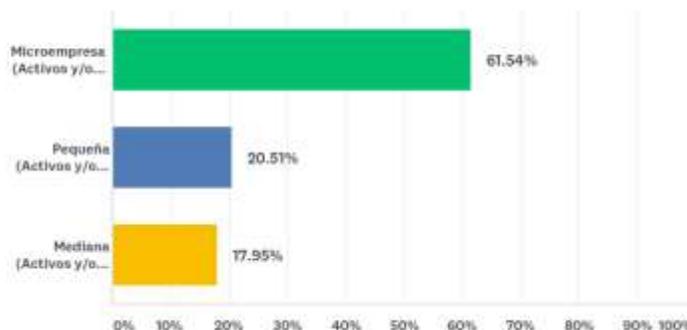


Figura 4: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 2

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
	Porcentaje	Cantidad
Microempresa (Activos y/o Ingresos anuales menores a 150 UIT o S/ 622,500)	61.54%	24
Pequeña (Activos y/o Ingresos anuales entre 150 UIT o S/. 622,500 y 1,700 UIT o S/. 7,055,00)	20.51%	8
Mediana (Activos y/o Ingresos anuales entre 1,700 UIT o S/. 7,055,000 y 2,300 UIT o S/. 9,545,000)	17.95%	7
<b>Respuestas</b>	<b>100.00%</b>	<b>39</b>

Las respuestas a la pregunta # 2: Tamaño de la empresa nos confirman que las microempresas son en cantidad las más numerosas en el Perú, seguidas de las pequeñas y medianas empresas. Se indica que una de las principales razones por lo que las microempresas tienen supremacía en número es debido a la situación económica del país, que obliga a que gran parte de la población busque generar sus propios ingresos.

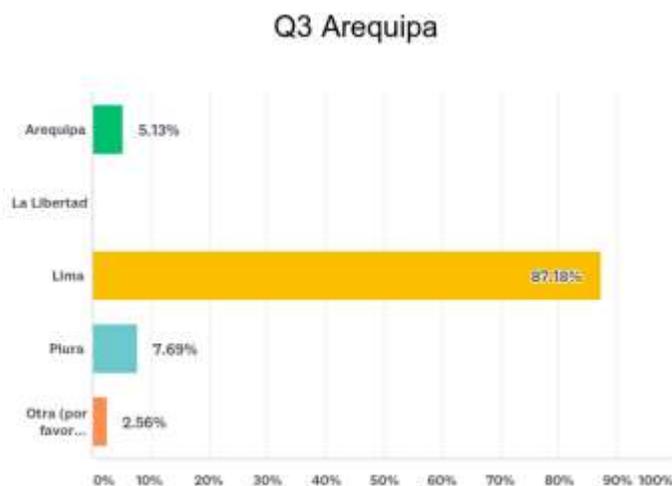


Figura 5: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 3: Región de Procedencia

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
	Porcentaje	Cantidad
<b>Arequipa</b>	5.13%	2
<b>La Libertad</b>	0.00%	0
<b>Lima</b>	87.18%	34
<b>Piura</b>	7.69%	3
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

Las respuestas a la pregunta # 3: Ubicación geográfica, indican que la Región Lima es la que aporta la mayor parte de micro, pequeña y mediana empresas, esto debido a que esta región es la que mayor movimiento económico tiene en el País.

## Q4 Sector Económico

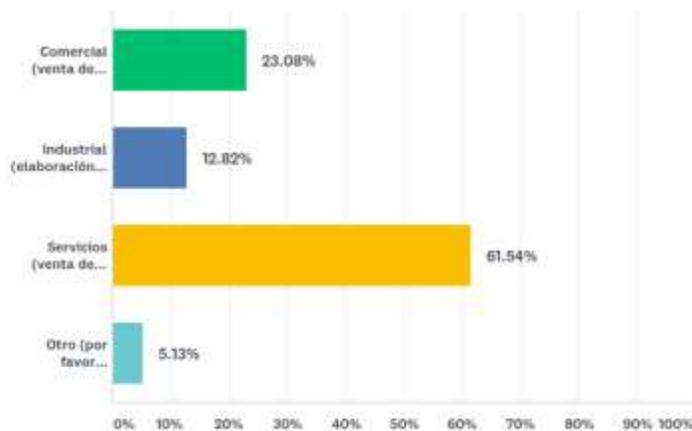


Figura 6: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 4: Sector económico

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
Comercial (venta de mercadería)	23.08%	9
Industrial (elaboración de productos)	12.82%	5
Servicios (venta de servicios)	61.54%	24
Otro (por favor especificar)	2.57%	1
<b>Repuestas</b>	<b>100.01%</b>	<b>39</b>

La respuesta a la pregunta # 4: Sector Económico, nos aporta que el rubro de servicios es el preferido por los empresarios, seguido por comercial e industrial.

Q5 Considera que el diseñar y aplicar un planeamiento estratégico sería beneficioso para su empresa.

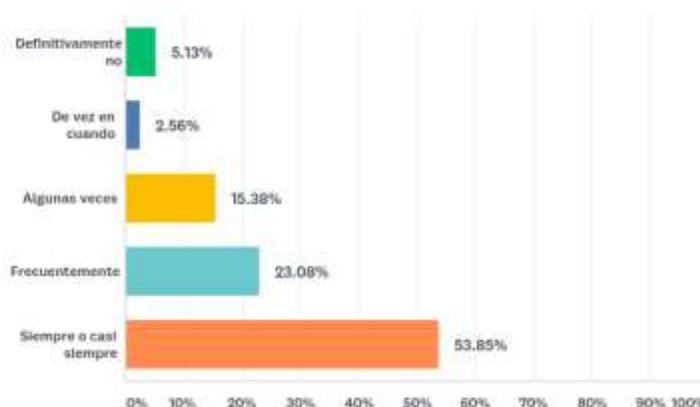


Figura 7: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 5

Alternativas de Respuestas	Repuestas, un	
Definitivamente no	5.13%	2
De vez en cuando	2.56%	1
Algunas veces	15.38%	6
Frecuentemente	23.08%	9
Siempre o casi siempre	53.85%	21
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 5: ¿Considera que el diseñar y aplicar un planeamiento estratégico sería beneficioso para su empresa?, nos da como resultados aproximadamente que 77% de los directivos de las empresas encuestadas consideran beneficioso diseñar y aplicar un planeamiento estratégico, un 15% se mantiene neutro y un 8% no lo considera beneficioso.

Q6 Ha considerado realizar un plan estratégico para su empresa en el corto, mediano y/o largo plazo.

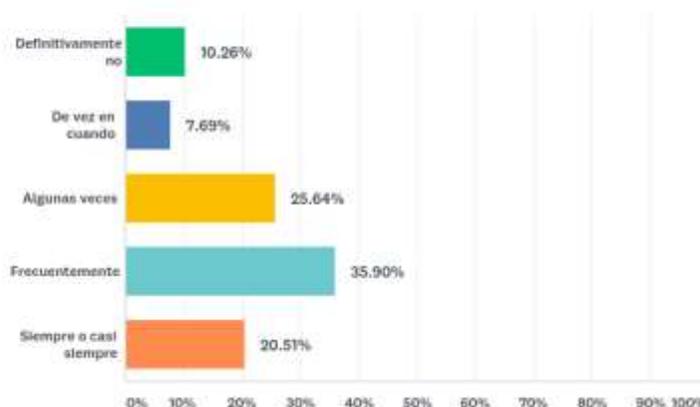


Figura 8: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 6

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	10.26%	4
<b>De vez en cuando</b>	7.69%	3
<b>Algunas veces</b>	25.64%	10
<b>Frecuentemente</b>	35.90%	14
<b>Siempre o casi siempre</b>	20.51%	8
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 6: ¿Ha considerado realizar un plan estratégico para su empresa en el corto, mediano y/o largo plazo? Nos da como resultados aproximadamente que 56% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado realizar un plan estratégico, un 25% se mantiene neutro y un 19% no lo considera beneficioso.

Q7 ¿Considera que la visión de su empresa es clara, sencilla y motivadora?

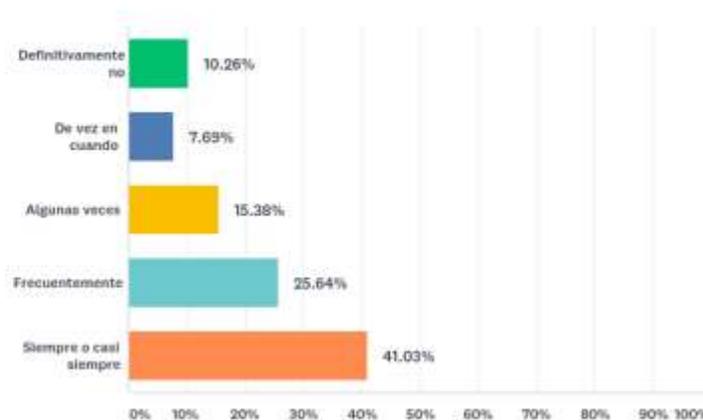


Figura 9: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 7

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	10.26%	4
<b>De vez en cuando</b>	7.69%	3
<b>Algunas veces</b>	15.38%	6
<b>Frecuentemente</b>	25.64%	10
<b>Siempre o casi siempre</b>	41.03%	16
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 7: ¿Considera que la visión de su empresa es clara, sencilla y motivadora? Nos da como resultados aproximadamente que 67% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que su visión es clara, sencilla y motivadora, un 15% se mantiene neutro y un 18% no la considera clara, sencilla y motivadora.

Q8 ¿Cree usted que tener y dar a conocer la visión (a propios y extraños) de su negocio traerá beneficios para su empresa?

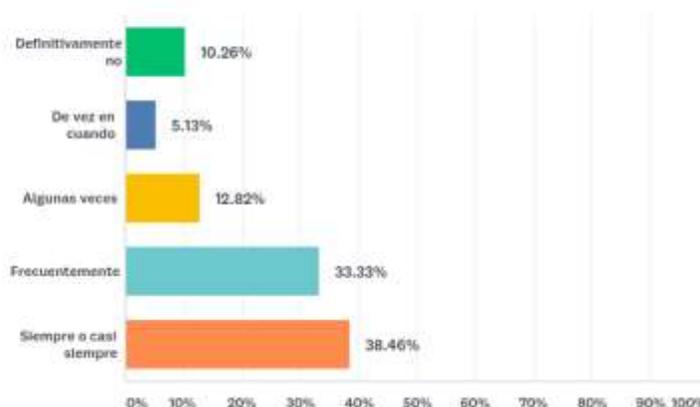


Figura 10: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 8

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	10.26%	4
<b>De vez en cuando</b>	5.13%	2
<b>Algunas veces</b>	12.82%	5
<b>Frecuentemente</b>	33.33%	13
<b>Siempre o casi siempre</b>	38.46%	15
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 8: ¿Cree usted que tener y dar a conocer la visión (a propios y extraños) de su negocio traerá beneficios para su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 72% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que tener y dar a conocer su visión del negocio traerá beneficios para su empresa, un 13% se mantiene neutro y un 15% no lo considera beneficioso.

Q9 ¿Considera usted que la misión de su negocio refleja las actividades realizadas por su empresa?

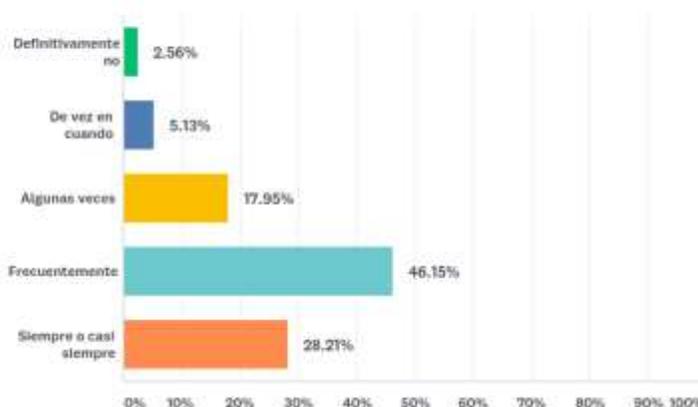


Figura 11: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 9

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	2.56%	1
<b>De vez en cuando</b>	5.13%	2
<b>Algunas veces</b>	17.95%	7
<b>Frecuentemente</b>	46.15%	18
<b>Siempre o casi siempre</b>	28.21%	11
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 9: ¿Considera usted que la misión de su negocio refleja las actividades realizadas por su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 74% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que la misión de su negocio refleja las actividades realizadas por su empresa, un 18% se mantiene neutro y un 8% no considera que lo refleja.

Q10 ¿Cree usted que tener y dar a conocer la misión (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa?

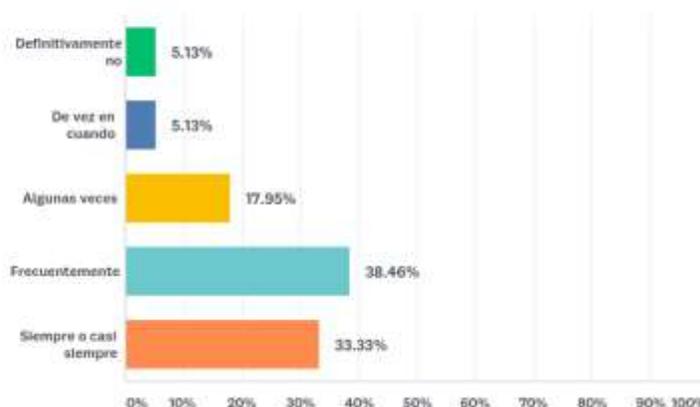


Figura 12: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 10

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
Definitivamente no	5.13%	2
De vez en cuando	5.13%	2
Algunas veces	17.95%	7
Frecuentemente	38.46%	15
Siempre o casi siempre	33.33%	13
Respuestas	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 10: ¿Cree usted que tener y dar a conocer la misión (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 72% de los directivos de las empresas encuestadas consideran que tener y dar a conocer la misión de su negocio es beneficioso para su empresa, un 18% se mantiene neutro y un 10% no lo considera beneficioso.

Q11 ¿Ha establecido cuales son los valores éticos para su empresa?

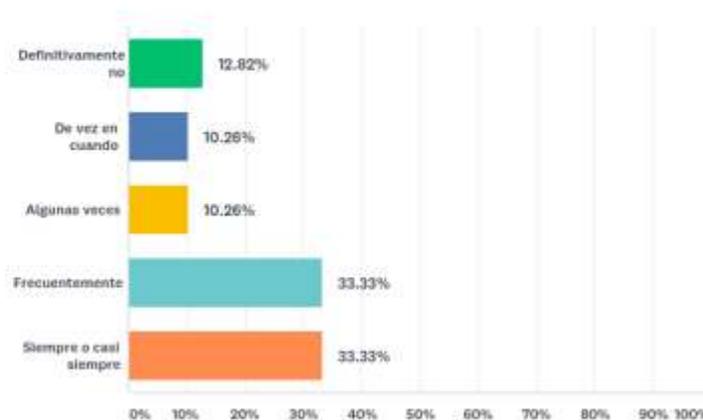


Figura 13: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 11

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	12.82%	5
<b>De vez en cuando</b>	10.26%	4
<b>Algunas veces</b>	10.26%	4
<b>Frecuentemente</b>	33.33%	13
<b>Siempre o casi siempre</b>	33.33%	13
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 11: ¿Ha establecido cuáles son los valores éticos para su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 67% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado beneficioso establecer valores éticos, un 10% se mantiene neutro y un 23% no lo considera beneficioso.

Q12 ¿Cree usted que tener y dar a conocer los valores éticos (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa?

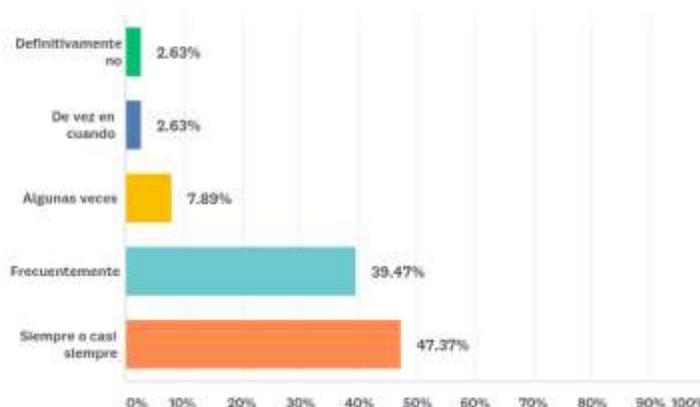


Figura 14: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 12

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	2.63%	1
<b>De vez en cuando</b>	2.63%	1
<b>Algunas veces</b>	7.89%	3
<b>Frecuentemente</b>	39.47%	15
<b>Siempre o casi siempre</b>	47.37%	18
<b>Respuestas</b>	99.99%	38
<b>Sin Respuesta</b>		1

La respuesta a la pregunta # 12: ¿Cree usted que tener y dar a conocer los valores éticos (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 87% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado beneficioso tener y dar a conocer sus valores éticos, un 8% se mantiene neutro y un 5% no lo considera beneficioso.

Q13 ¿Tiene usted claro el concepto de a que se denomina objetivos estratégicos en una empresa?

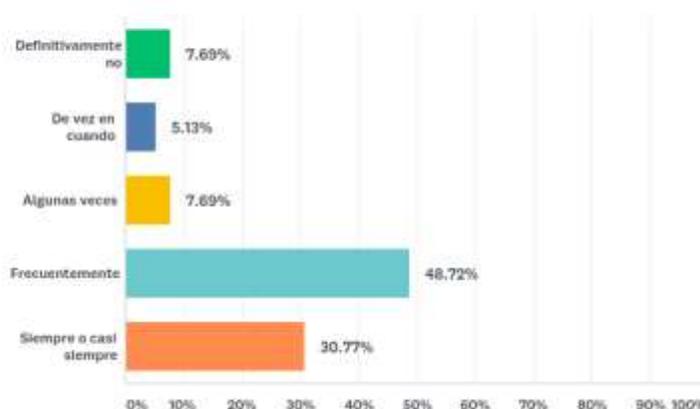


Figura 15: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 13

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	7.69%	3
<b>De vez en cuando</b>	5.13%	2
<b>Algunas veces</b>	7.69%	3
<b>Frecuentemente</b>	48.72%	19
<b>Siempre o casi siempre</b>	30.77%	12
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 13: ¿Tiene usted claro el concepto de a que se denomina objetivos estratégicos en una empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 79% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que tienen claro el concepto de objetivo estratégico, un 8% se mantiene neutro y un 13% no tiene el concepto.

**Q14 ¿Ha definido en los últimos años objetivos estratégicos para su empresa?**

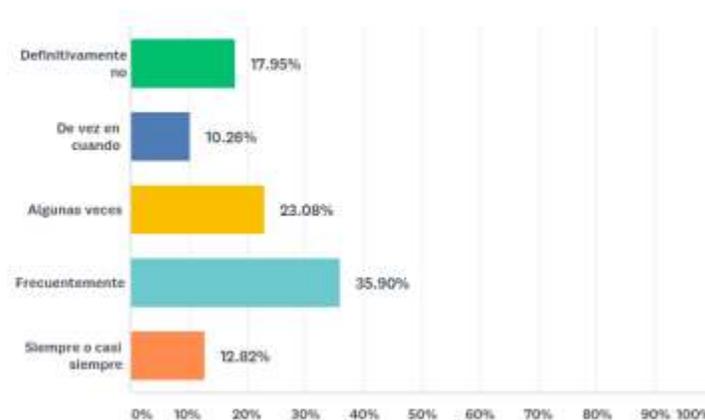


Figura 16: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 14

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	17.95%	7
<b>De vez en cuando</b>	10.26%	4
<b>Algunas veces</b>	23.08%	9
<b>Frecuentemente</b>	35.90%	14
<b>Siempre o casi siempre</b>	12.82%	5
<b>Respuestas</b>	100.01%	39

La respuesta a la pregunta # 14: ¿Ha definido en los últimos años objetivos estratégicos para su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 48% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado definir en los últimos años objetivos estratégicos, un 23% se mantiene neutro y un 29% no lo considera beneficioso.

Q15 ¿Tiene claro el concepto de a que se denominan riesgos del negocio?

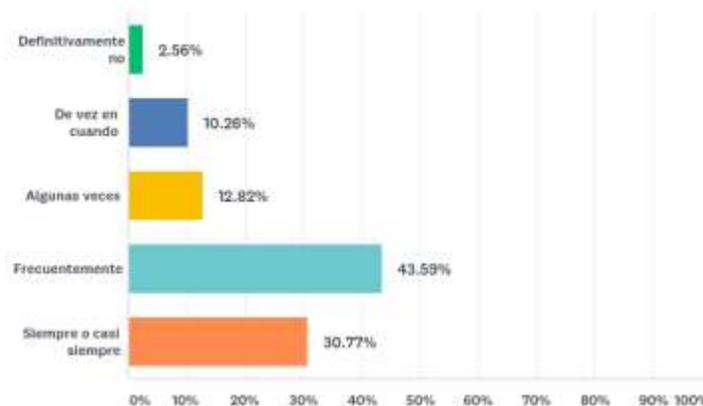


Figura 17: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 15

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	2.56%	1
<b>De vez en cuando</b>	10.26%	4
<b>Algunas veces</b>	12.82%	5
<b>Frecuentemente</b>	43.59%	17
<b>Siempre o casi siempre</b>	30.77%	12
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

Las respuestas a la pregunta # 15: ¿Tiene claro el concepto de a que se denominan riesgos del negocio? Nos da como resultados aproximadamente que 74% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado tener claro el concepto de a que se denomina riesgos del negocio, un 13% se mantiene neutro y un 13% no lo considera beneficioso.

Q16 ¿Ha identificado en los últimos años los riesgos del negocio de su empresa?

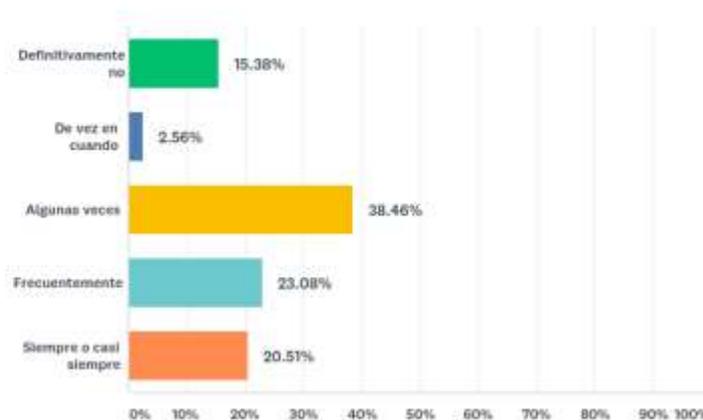


Figura 18: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 16

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	15.38%	6
<b>De vez en cuando</b>	2.56%	1
<b>Algunas veces</b>	38.46%	15
<b>Frecuentemente</b>	23.08%	9
<b>Siempre o casi siempre</b>	20.51%	8
<b>Respuestas</b>	99.99%	39

La respuesta a la pregunta # 16: ¿Ha identificado en los últimos años de riesgos del negocio de su empresa? Nos da como resultados aproximadamente que 44% de los directivos de las empresas encuestadas ha identificado en los últimos años los riesgos de su negocio, un 38% se mantiene neutro y un 18% no lo considera beneficioso.

Q17 ¿Tiene usted claro el concepto de controles del negocio?

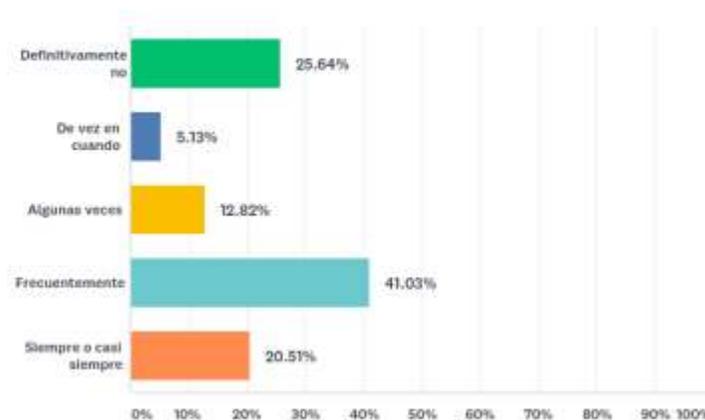


Figura 19: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 17

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	25.64%	10
<b>De vez en cuando</b>	5.13%	2
<b>Algunas veces</b>	12.82%	5
<b>Frecuentemente</b>	41.03%	16
<b>Siempre o casi siempre</b>	20.51%	8
<b>Respuestas</b>	105.13%	41

La respuesta a la pregunta # 17: ¿Tiene usted claro el concepto de controles del negocio? Nos da como resultados aproximadamente que 62% de los directivos de las empresas encuestadas tienen claro el concepto de controles del negocio, un 13% se mantiene neutro y un 30% no lo tiene claro.

Q18 ¿Ha diseñado los controles adecuados para mitigar los riesgos y así poder alcanzar los objetivos estratégicos del negocio?

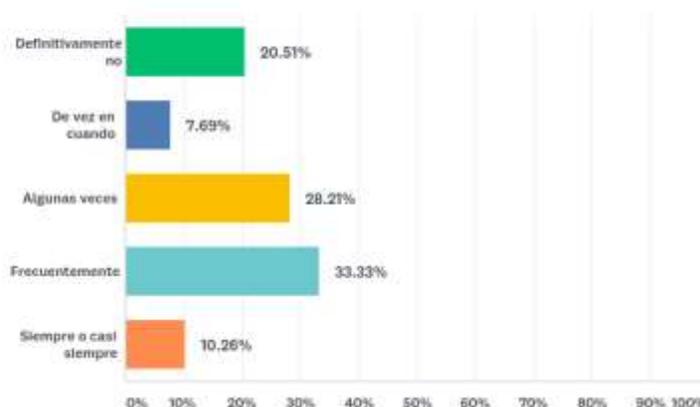


Figura 20: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 18

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	20.51%	8
<b>De vez en cuando</b>	7.69%	3
<b>Algunas veces</b>	28.21%	11
<b>Frecuentemente</b>	33.33%	13
<b>Siempre o casi siempre</b>	10.26%	4
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 18: ¿Ha diseñado los controles adecuados para mitigar los riesgos y así poder alcanzar los objetivos estratégicos del negocio? Nos da como resultados aproximadamente que 44% de los directivos de las empresas encuestadas han diseñado controles para mitigar riesgos y de esta forma alcanzar objetivos estratégicos, un 28% se mantiene neutro y un 28% no lo ha considerado.

Q19 ¿Conoce usted las ventajas y beneficios de la planeación estratégica?

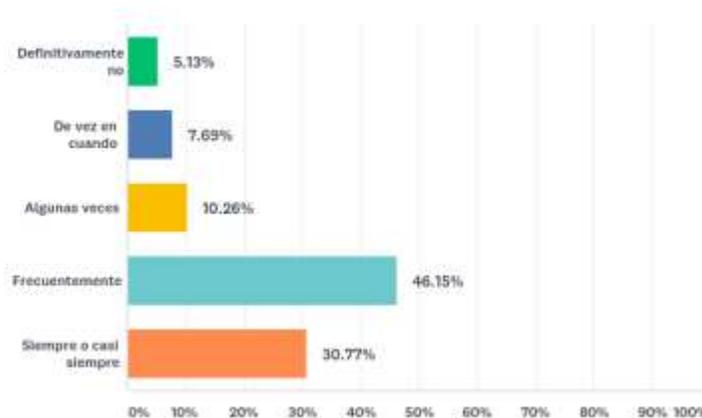


Figura 21: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 19

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	5.13%	2
<b>De vez en cuando</b>	7.69%	3
<b>Algunas veces</b>	10.26%	4
<b>Frecuentemente</b>	46.15%	18
<b>Siempre o casi siempre</b>	30.77%	12
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 19: ¿Conoce usted las ventajas y beneficios de la planeación estratégica? Nos da como resultados aproximadamente que 77% de los directivos de las empresas encuestadas tienen conocimiento de las ventajas y beneficios de la planeación estratégica, un 10% se mantiene neutro y un 13% no conoce dichas ventajas y beneficios.

Q20 ¿Considera usted que su empresa ha obtenido los resultados planificados para en los últimos 5 años?

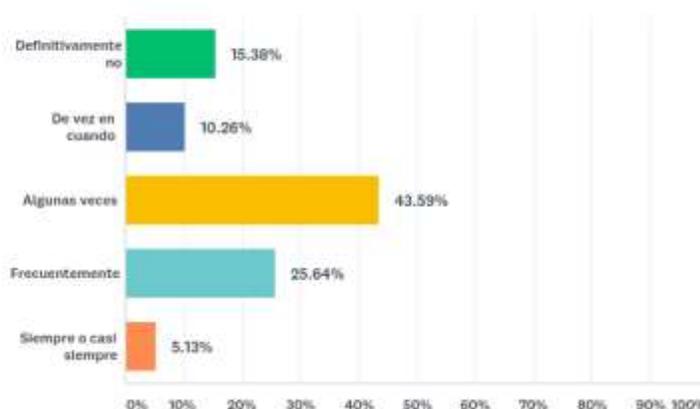


Figura 22: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 20

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
Definitivamente no	15.38%	6
De vez en cuando	10.26%	4
Algunas veces	43.59%	17
Frecuentemente	25.64%	10
Siempre o casi siempre	5.13%	2
<b>Respuestas</b>	100.00%	39

La respuesta a la pregunta # 20: ¿Considera usted que su empresa ha obtenido los resultados planificados para en los últimos 5 años? Nos da como resultados aproximadamente que 31% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que su empresa ha obtenido los resultados planificados, un 44% se mantiene neutro y un 25% no ha obtenido los resultados planificados.

Q21 ¿Cree usted que de haber aplicado un planeamiento estratégico los resultados obtenidos en los últimos 5 años?

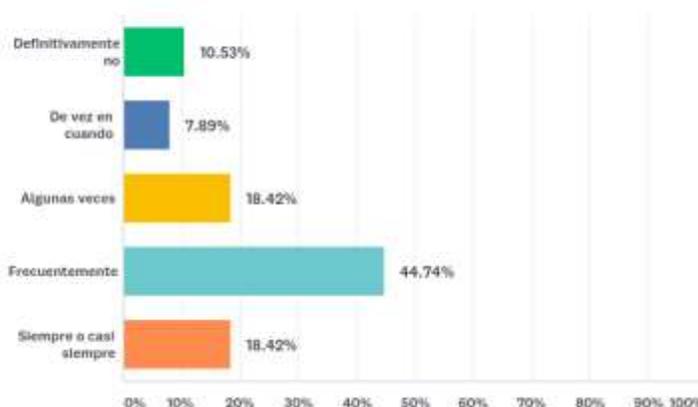


Figura 23: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 21

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	10.53%	4
<b>De vez en cuando</b>	7.89%	3
<b>Algunas veces</b>	18.42%	7
<b>Frecuentemente</b>	44.74%	17
<b>Siempre o casi siempre</b>	18.42%	7
<b>Respuestas</b>	100.00%	38

**Sin Respuesta** 1

La respuesta a la pregunta # 21: ¿Cree usted que de haber aplicado un planeamiento estratégico los resultados obtenidos en los últimos 5 años hubieran mejorado? Nos da como resultados aproximadamente que 63% de los directivos de las empresas encuestadas creen que, de haber aplicado, un 18% se mantiene neutro y un 19% no hubieran mejorado.

Q22 ¿Considera usted que de haber identificado, en los últimos 5 años, los riesgos del negocio en su oportunidad los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores?

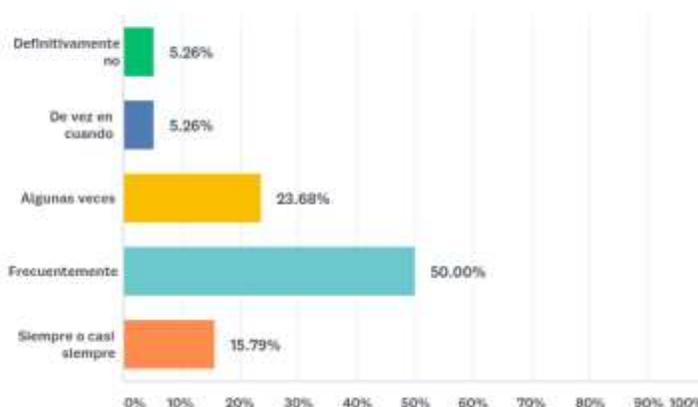


Figura 24: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 22

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	5.26%	2
<b>De vez en cuando</b>	5.26%	2
<b>Algunas veces</b>	23.68%	9
<b>Frecuentemente</b>	50.00%	19
<b>Siempre o casi siempre</b>	15.79%	6
<b>Respuestas</b>	99.99%	38

**Sin Respuesta** 1

La respuesta a la pregunta # 22: Considera usted, ¿qué de haber identificado, en los últimos 5 años, los riesgos del negocio en su oportunidad los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores? Nos da como resultados aproximadamente que 66% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que de haber identificado los riesgos en su oportunidad los resultados financieros hubieran sido mejores, un 24% se mantiene neutro y un 10% no hubieran sido mejores los resultados financieros.

Q23 ¿Considera usted que, de haber aplicado, en los últimos 5 años, los controles en su oportunidad los riesgos del negocio los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores?

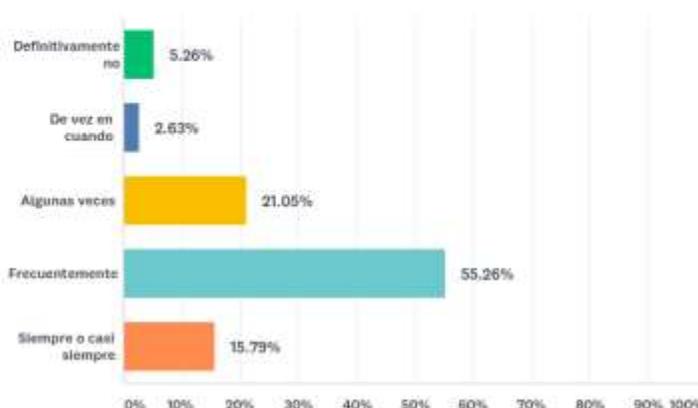


Figura 25: Porcentaje de respuestas a la pregunta # 23

Alternativas de Respuestas	Repuestas	
<b>Definitivamente no</b>	5.26%	2
<b>De vez en cuando</b>	5.26%	2
<b>Algunas veces</b>	23.68%	9
<b>Frecuentemente</b>	50.00%	19
<b>Siempre o casi siempre</b>	15.79%	6
<b>Repuestas</b>	99.99%	38
<b>Sin Respuesta</b>		1

La respuesta a la pregunta # 23: ¿Considera usted que, de haber aplicado, en los últimos 5 años los controles en su oportunidad los riesgos del negocio y los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores? Nos da como resultados aproximadamente que 66% de los directivos de las empresas encuestadas han considerado que de haber aplicado controles a los riesgos del negocio tanto los resultados financieros como los un 24% se mantiene neutro y un 10% no hubieran mejorado.

## **4.2 Disposición de los resultados**

Los resultados de la presente investigación se encuentran a disposición de todos los integrantes de la comunidad universitaria y académica.

## **4.3 Propuesta**

La presente investigación deberá ser ampliada a futuro en otras regiones del Perú con la finalidad de incrementar el conocimiento de cómo la administración de la gestión de riesgos está relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.

## **Conclusiones**

- 1.** La encuesta ha mostrado que el género femenino no asume la dirección de las medianas y pequeñas empresas en igual proporción que el género masculino.
- 2.** Las medianas, pequeñas y microempresas son en cantidad las que están mejor posicionadas en el Perú.
- 3.** Lima es la ciudad en donde se concentra la mayor cantidad de empresas, por tener una mayor participación económica.
- 4.** Los encuestados reconocen tener conocimiento de una serie de conceptos estratégicos tales como planeamiento estratégico, visión, misión y valores, sin embargo, no los aplican a cabalidad.
- 5.** La mayor parte de los encuestados indican conocer los beneficios en identificar los riesgos del negocio, aun así, menos de la mitad han procedido a identificarlos.
- 6.** Los encuestados indican conocer el objetivo de diseñar e implementar controles del negocio sin embargo menos de la mitad los han desechado.

7. Gran parte de los encuestados indica conocer los beneficios de diseñar y aplicar planeamiento estratégico sin embargo en la práctica no es utilizado.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda que el estado en conjunto con la sociedad impulse mediante políticas de estado que la mujer se empodere en relación con que pueda tomar la dirección de sus propios negocios.
2. Se recomienda que el estado peruano mediante políticas de estado adecuadas pueda impulsar que las medianas, pequeñas y microempresas puedan convertirse a mediano plazo a su nivel inmediato superior para que puedan generar más empleo e ingresos para el beneficio de todos.
3. Se recomienda que el estado peruano mediante políticas de estado pueda impulsar la creación de empresas en todas las regiones del Perú, con la finalidad de incrementar la generación de empleo y sostenibilidad.
4. Se recomienda a los empresarios aplicar los conocimientos estratégicos tales como planeamiento estratégico, visión, misión y valores con la finalidad que pueda servir como una brújula de dirección a las empresas para que pueda alcanzar sus objetivos.
5. Se recomienda a los empresarios identificar de manera adecuada y oportuna sus riesgos respecto a los objetivos del negocio con la finalidad de que puedan alcanzarse las metas planificadas.
6. Se recomienda a los empresarios diseñar e implementar de manera adecuada y oportuna los controles del negocio, con la finalidad de minimizar al máximo los riesgos del negocio y de esta forma puedan la alcanzar la empresa, sus objetivos.

7. Se recomienda a los empresarios desarrollar planes estratégicos con la finalidad de poder reducir la incertidumbre de las sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa.
8. Se propone la creación de un modelo para que las medianas y pequeñas empresas puedan identificar oportunamente los riesgos y controles del negocio. Este modelo consiste en evaluar en primer lugar los objetivos del negocio, estableciendo oportunamente su visión, misión, código de ética, valores, objetivos a corto y largo plazo para que de esta forma se puedan identificar los riesgos que afectan el logro de los objetivos del negocio, una vez identificados los riesgos, las medianas y pequeñas deberán diseñar e implementar controles relacionados a los riesgos del negocio con la finalidad de minimizar a estos últimos, de esta tendremos que los objetivos del negocio serán alcanzados gracias a que los controles han minimizado los riesgos y estos no afectan a los objetivos de las medianas y pequeñas empresas.

## REFERENCIAS

- Aumento número de microempresas peruanas, pero no es momento de alegrarse. (8 de agosto de 2017). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/aumenta-numero-MYPES-peruanas-aun-no-momento-alegrarse-2197184>
- Cañas, E. [et al] (2013). *Gestión Empresarial para MYPES*. Medellín, Ediciones UNAULA
- El 80% de las empresas exportadoras en Perú y representa solo el 1.7% de los envíos, según CEPAL. (13 de mayo de 2014). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-summit-the-economist-cepal-80-empresas-exportadoras-peru-son-MYPES-y-expplican-solo-17-envios-2097117>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Herrscher E., Rébori A., y D'annunzio C. (2009). *Administración: aprender y actuar Management Sistémico para MYPES*. Buenos Aires. Ediciones Gránica S.A.
- Jiménez, A (2011). *La gestión integral para incrementar la productividad de las MYPES*. Bogotá. Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- La estructura empresarial de Perú no ayuda al desarrollo. (13 de octubre de 2015) Recuperado de: <https://ucsp.edu.pe/saladeprensa/informa/la-estructura-empresarial-de-peru-no-ayuda-al-desarrollo/>
- Las MYPES y la economía peruana. (20 de mayo de 2015). *La Republica*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impresaeconomia/1409-las-MYPES-y-la-economia-peruana>

MYPES aportan el 40% del PBI. (17 de noviembre de 2015). *Asociación de Emprendedores del Perú*. Recuperado de: <https://asep.pe/MYPES-aportan-el-40-del-pbi/>

Norma Internacional ISO 31000 (2009). *Gestión de Riesgos – Principios y Guías*. Recuperado de: [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)

Olmedo, B (2011). *Políticas de apoyo a las MYPES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362011000400011](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362011000400011)

¿Qué es el Régimen MYPE Tributario? (14 de junio de 2017) Recuperado de:

<https://pymex.com/emprendedores/tramites/que-es-el-regimen-mype-tributario>

Saldías, A (2010). El desafío para la internacionalización de MYPES en Bolivia. Recuperado de:

[http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2075-89522010000300003&script=sci\\_arttext](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2075-89522010000300003&script=sci_arttext)

## Anexos

### Matriz de Consistencia

#### “ADMINISTRACION DE LA GESTION DE RIESGOS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA”

Problema General	Objetivos	Marco Teórico Conceptual.	Hipótesis.	Variables	Metodología
<p><b>Principal</b></p> <p>¿La implementación de un sistema de administración de la gestión de riesgos en la mediana y pequeña empresa optimizara que logren sus objetivos estratégicos?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar si la implementación de un sistema de administración de la gestión de riesgos en la mediana y pequeña empresa optimizara que logren sus objetivos estratégicos.</p>	<p><b>Descripción de la Realidad Problemática</b></p> <p>No existen otras investigaciones que lo hayan tratado, por lo cual considero, que el estudio que estoy realizando, reúne las condiciones metodológicas y temáticas</p>	<p>La administración de la gestión de riesgos tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.</p>	<p>Para demostrar y comprobar las hipótesis anteriormente formuladas, la operacionalizamos, determinando las variables e indicadores que a continuación se mencionan:</p> <p><b>Variable X = Variable Independiente:</b> Identificación de riesgos de negocio</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>El propósito de esta investigación es determinar si existe una relación entre la administración de gestión de riesgos con los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa. Las características de este tipo de investigación</p>

<p><b>Problemas Secundarios</b></p> <p>a. ¿Cuáles son las dificultades para que las medianas y pequeñas empresas implementen un sistema de administración de la gestión de riesgos?</p> <p>b. ¿De qué manera las medianas y pequeñas empresas hacen frente a los riesgos de negocio?</p> <p>c. ¿La implementación de un sistema de</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Identificar cuáles son las dificultades para que las medianas y pequeñas empresas implementen un sistema de administración de la gestión de riesgos.</p> <p>b. Identificar y analizar de qué manera las medianas y pequeñas empresas hacen frente a los riesgos de negocio.</p>	<p>suficientes para ser considerado como una investigación La administración de la gestión de riesgos debe empezar con un compromiso total de la alta gerencia para poder identificar, medir y controlar los riesgos a los que está expuesta la empresa tanto a nivel interno como externo, siempre con la finalidad de poder lograr los objetivos estratégicos que la compañía se ha propuesto al iniciar sus operaciones. En el Perú son muy pocas las empresas que realizan una adecuada gestión de riesgos, las</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a. La administración de riesgos tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.</p> <p>b. La administración de los controles tiene una relación positiva con el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa.</p>	<p><b>Variable Y = Variable Dependiente:</b> Aplicación del control para minimizar los riesgos del negocio.</p>	<p>cuantitativa son: exploratoria (investiga poco estudiados y prepara el terreno para nuevos estudios), descriptiva (mide conceptos y define variables), correlacional (ofrece predicciones y explica y cuantifica la relación de las variables) y explicativa (determina la causa de los problemas y genera un sentido de entendimiento).</p> <p><b>Método y Diseño de la Investigación</b></p> <p>La investigación de este proyecto tiene un propósito</p>
--	---	---	---	---	---

<p>administración en la gestión de riesgos en las medianas y pequeñas empresas lograra que alcancen sus objetivos estratégicos?</p>	<p>c. Determinar la utilidad de implementar un sistema de administración en la gestión de riesgos en las medianas y pequeñas empresas con la finalidad que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos.</p>	<p>medianas y pequeñas empresas tienen una cultura poco desarrollada para consolidar exitosamente una gestión de riesgos que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos y adicionalmente crear valor a la empresa. Las razones por las cuales implementan una administración basada en la gestión de riesgos van por el tema económico y también por la baja predisposición para hacerle frente al riesgo mediante una gestión del riesgo.</p>			<p>descriptivo, con un enfoque cuantitativo. La finalidad de este estudio radica en determinar la existencia de una relación entre variables tales como, riesgos y controles del negocio con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las MYPES. Es de interés de esta investigación conocer el efecto de cada una de las variables explicadas de manera cuantitativa la relación entre ellas y los objetivos estratégicos de las MYPES.</p>
---	--	---	--	--	--

					<p><b>Muestreo</b></p> <p>La población seleccionada para la presente investigación corresponde a medianas y pequeñas empresas que se encuentran localizadas en las regiones de Lima, Piura, Arequipa y La Libertad.</p> <p><b>Técnicas e Instrumento.-</b> El trabajo de campo fue aplicado a una muestra representativa de 39 medianas y pequeñas empresas, durante el 14 de marzo y el 14 de abril de 2018. A la fecha de este informe se han</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>obtenido 39 respuestas de forma virtual, mediante la aplicación de encuestas SurveyMonkey. Adicionalmente, se recurrió a medios virtuales como Facebook, contratando para su servicio de publicidad con la finalidad de difundir la encuesta a nivel de las regiones de Lima, Piura, Arequipa y La Libertad.</p>
--	--	--	--	--	---

## Instrumento para la Investigación

**Proyecto de Investigación:** Administración de la gestión de riesgos y su relación con los objetivos estratégicos en la mediana y pequeña empresa

---

### Instrucciones:

- ✓ En total son 23 preguntas.
- ✓ Marcar su respuesta con una X
- ✓ Seleccione **que tan frecuente cada afirmación se aplica en su caso**.
- ✓ Ninguna afirmación es mejor que las otras solo son distintas

### Datos Demográficos:

#### 1. Sexo

- (\_\_\_) Femenino
- (\_\_\_) Masculino

#### 2. Tamaño de la Empresa

- (\_\_\_) Microempresa (Activos y/o Ingresos anuales menores a 150 UIT o S/. 622,500)
- (\_\_\_) Pequeña (Activos y/o Ingresos anuales entre 150 UIT o S/. 622,500 y 1,700 UIT o S/. 7,055,00)
- (\_\_\_) Mediana (Activos y/o Ingresos anuales entre 1,700 UIT o S/. 7,055,000 y 2,300 UIT o S/. 9,545,000)

#### 3. Ubicación Geográfica

- (\_\_\_) Arequipa
- (\_\_\_) La Libertad
- (\_\_\_) Lima
- (\_\_\_) Piura
- Otra (especifique \_\_\_\_\_)

#### 4. Sector Económico

- (\_\_\_) Comercial (venta de mercadería)
- (\_\_\_) Industrial (elaboración de productos)
- (\_\_\_) Servicios (venta de servicios)
- Otro (especifique \_\_\_\_\_)

5. Considera que el diseñar y aplicar un planeamiento estratégico sería beneficioso para su empresa.

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

6. Ha considerado realizar un plan estratégico para su empresa en el corto, mediano y/o largo plazo.

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

7. ¿Considera que la visión de su empresa es clara, sencilla y motivadora?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

8. ¿Cree usted que tener y dar a conocer la visión (a propios y extraños) de su negocio traerá beneficios para su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

9. ¿Considera usted que la misión de su negocio refleja las actividades realizadas por su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

10. ¿Cree usted que tener y dar a conocer la misión (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

11. ¿Ha establecido cuales son los valores éticos para su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

12. ¿Cree usted que tener y dar a conocer los valores éticos (a propios y extraños) de su negocio es beneficioso para su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

13. ¿Tiene usted claro el concepto de a que se denomina objetivos estratégicos en una empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

14. ¿Ha definido en los últimos años objetivos estratégicos para su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

15. ¿Tiene claro el concepto de a que se denominan riesgos del negocio?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

16. ¿Ha identificado en los últimos años los riesgos del negocio de su empresa?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

17. ¿Tiene usted claro el concepto de controles del negocio?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

18. ¿Ha diseñado los controles adecuados para mitigar los riesgos y así poder alcanzar los objetivos estratégicos del negocio?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

19. ¿Conoce usted las ventajas y beneficios de la planeación estratégica?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

20. ¿Considera usted que su empresa ha obtenido los resultados planificados para en los últimos 5 años?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

21. ¿Cree usted que de haber aplicado un planeamiento estratégico los resultados obtenidos en los últimos 5 años?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

22. ¿Considera usted que de haber identificado, en los últimos 5 años, los riesgos del negocio en su oportunidad los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

23. ¿Considera usted que, de haber aplicado, en los últimos 5 años, los controles en su oportunidad los riesgos del negocio los resultados financieros de su empresa hubiesen sido mejores?

Definitivamente No	De vez en cuando	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre o casi siempre
<input type="radio"/>				

