

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v7i13.0218>

Estrategia de liderazgo como instrumento de emprendimiento en las pymes del Ecuador

Leadership strategy as an instrument of entrepreneurship in SMEs in Ecuador

Moreira-Basurto Clemente Aladino

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: clemente.moreirab@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000.0003-0039-7258>

Quintanilla-Gavilanes Jorge Aníbal

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: anibal.quintanillag@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9981-4976>

Toala-San Martín Alba

Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
Correo: alba.toalas@ug.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2598-1090>

RESUMEN

El emprendimiento conjuga variables muy diversas que van desde lo actitudinal (actitud emprendedora) hasta lo estructural (ecosistema emprendedor) y se debe diferenciar del empresarismo, aunque su evolución indique que desde el principio ha tenido una connotación económica y empresarial. Los escenarios asociados con el emprendimiento de PYMES en Ecuador exigen modelos cada vez más competitivos para alcanzar unos niveles de rentabilidad óptimos. Al frente de los emprendimientos deben estar personas capaces de asumir retos y desafíos, que contribuyan al desarrollo y éxito de la empresa, los cuales deben convertirse en verdaderos estrategias. Esta diferencia se debe tener en cuenta sobre todo en aspectos como el formativo, ya que brinda una mayor posibilidad de aprovechamiento el emprendimiento de las personas y una orientación distinta a lo económico y empresarial. En este orden de ideas el papel del líder en los emprendimientos es muy importante y por ello se deben generar estrategias para fomentarlo. En el presente estudio de campo, bajo un diseño descriptivo, no experimental, donde se empleó una muestra intencionada de 25 líderes emprendedores de PYMES en Ecuador, se arribó a las siguientes conclusiones: a) Es necesario desarrollar una estrategia para capacitar a los líderes de los emprendimientos de las PYMES en Ecuador; b) La estrategia debe generar acciones y actividades para potenciar las áreas motivacional, del comportamiento, intelectual y de capacidad de trabajo; c) Proponer la evaluación de estrategia a través de indicadores de efectividad.

Palabras claves: Emprendimiento, Liderazgo, PYMES.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 17 de octubre de 2023.

Fecha de aceptación: 26 de diciembre de 2023.

Fecha de publicación: 10 de enero de 2024.



ABSTRACT

Entrepreneurship combines very diverse variables ranging from the attitude (entrepreneurial attitude) to the structural (entrepreneurial ecosystem) and should be differentiated from entrepreneurship, although its evolution indicates that from the beginning has had an economic and business connotation. The scenarios associated with the entrepreneurship of SMEs in Ecuador require increasingly competitive models to achieve optimal levels of profitability. At the forefront of the enterprises must be people capable of taking on challenges and challenges that contribute to the development and success of the company, which must become true strategists. This difference should be taken into account especially in aspects such as training, as it provides a greater possibility of exploitation entrepreneurship of people and a different orientation to the economic and business. In this order of ideas, the role of the leader in entrepreneurship is very important and therefore strategies must be generated to promote it. In the present field study, under a descriptive, non-experimental design, where an intentional sample of 25 PYMES entrepreneurs leaders was employed in Ecuador, the following conclusions were reached: a) It is necessary to develop a strategy to train the leaders of the enterprises of SMEs in Ecuador; b) The strategy must generate actions and activities to strengthen the motivational, behavioral, intellectual and work capacity areas; c) Propose the evaluation of strategy through effectiveness indicators.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership, PYMES.

1. INTRODUCCIÓN

En el proceso de sensibilización y reconocimiento como emprendedor, se debe desarrollar la creatividad y la innovación, habilidades como la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, la generación de ideas que se puedan convertir en modelos de negocios o proyectos productivos; también deben aparecer conocimientos, actitudes, habilidades, valores que hacen parte de la competencia emprendedora como el liderazgo, la responsabilidad, autonomía, innovación, creatividad, autoconfianza, la toma de decisiones bajo incertidumbre, y la habilidad técnica para desarrollar proyectos y tomar la decisión del momento empresarial.

Para el emprendimiento existen factores de índole personal y factores relacionados con el contexto, que entendidos bajo un enfoque sistémico conforman el ecosistema emprendedor. Ambos factores son indispensables para que el emprendimiento se desarrolle de manera eficaz, tanto la motivación en el individuo como la existencia de oportunidades y de un contexto favorable

para su aprovechamiento y aplicación en beneficio personal y colectivo (Navajas, Schreiner, Meyer, González-Vega y Rodríguez-Meza, 2000).

Shane. (2000, citado por Toca, p.48) tres son las escuelas de pensamiento desde las que se realiza investigación en emprendimiento: 1) Teorías del equilibrio neoclásico, en las que los atributos personales definen perfiles de emprendedores; 2) Teorías psicológicas, que reconocen el emprendimiento como proceso que depende de la habilidad y la voluntad del individuo para promover acciones; 3) teorías austriacas, cuyo supuesto es que los individuos poseen diferente información que conduce a que visualicen distintos valores en un bien o servicio dado.

Al hablar de emprendimiento Varela (2001, p. 338) propone que esas competencias sean abordadas desde cuatro áreas:

- El área motivacional, donde se presenta el proyecto de vida, de desarrollo personal, la carrera empresarial y el papel del empresario para convencer de su potencial empresarial.
- El área del comportamiento, que es la más difícil de tratar, pues hay que intervenir en el interior del individuo, en su modo de ser y actuar, en sus ideas, valores, actitudes, formas de pensar, creencias.
- El área física, para desarrollar una alta capacidad de trabajo bajo duras condiciones y lograr máximos, no mínimos.
- Finalmente, el área intelectual, relacionada más con conocimientos que valores, más con técnicas que actitudes. Pero no se trata de acumulación sino de desarrollo de capacidades críticas, constructivas y creativas para saber qué hacer con ese conocimiento en un contexto dado. Allí se trata el plan de negocios, la capacidad de solucionar problemas y la búsqueda de información.

Los escenarios empresariales exigen modelos cada vez más competitivos para alcanzar niveles de rentabilidad. Al frente de los emprendimientos deben estar personas capaces de asumir retos y desafíos, que contribuyan al desarrollo y éxito de la empresa, los cuales deben convertirse en verdaderos estrategias. Ahora bien, el termino estrategia es de origen griego. Estrategos o el arte del

general de guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejercito) y agein (conducir, guiar).

La aplicación de la planificación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años. El diccionario Larousse (2015) define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia. No obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”, mientras que Halten (1987) establece que “es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”. A medida que un emprendimiento va pasando de una idea a su concreción en la realidad, éste se hace más complejo y las técnicas tradicionales tienden a ser obsoletas, por lo que se hace necesario generar una planificación estratégica, la cual es un proceso que permite a una organización afrontar los cambios y adelantarse a lo que va a suceder en el futuro, favoreciendo así, la permanencia de ésta, ya que consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán el

logro de los objetivos. Actualmente se vive a un ritmo acelerado con cambios que afectan a los emprendimientos. El proceso de planificación estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar de forma continua los hechos y las tendencias tanto internas como externas, y es en este contexto que el líder juega un papel fundamental.

Un emprendedor debe tratar de llevar a cabo estrategias que le permitan obtener beneficios de las fortalezas internas y de las oportunidades externas, así como de reducir las debilidades internas y evitar el impacto de las amenazas externas.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de campo, a través del uso de procedimientos estadísticos que permitió dar respuestas a la problemática planteada cuyo objetivo general fue proponer una estrategia de liderazgo como instrumento de emprendimiento en las PYMES del Ecuador. De tipo descriptivo y no experimental, ya que no se consideró la manipulación de variables y éstas se estudiaron cómo se encontraban en las PYMES seleccionadas para el estudio.

La investigación se consideró retrospectiva ya que se basó en las actividades realizadas en el ejercicio económico 2017. Como técnicas de recolección de información se empleó la observación mediante una lista de cotejo; el análisis de contenido realizado en fichas analíticas donde se resumen la información contable, financiera, tributaria y administrativa de las PYMES en el Ecuador. Finalmente se empleó una encuesta para identificar los elementos asociados al liderazgo que influyen en los emprendedores de las PYMES.

Entre los métodos teóricos empleados se encuentra el analítico sintético que “estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)” (Bernal, 2010, pág. 60). De esta manera se analizaron las PYMES y se extrajeron los componentes de la estrategia que se diseñó posteriormente, para luego sintetizarlos y explicarlos.

De igual manera se empleó el método hipotético-deductivo. Bernal (2010, pág. 60) indica al respecto que “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. En la presente investigación se planteó la hipótesis siguiente: Si se promueve una estrategia de liderazgo para los emprendedores de las PYMES en el Ecuador, se mejorarán los procesos organizacionales.

Entre los métodos empíricos empleados se encontraron: 1) la observación para analizar los datos a partir de los hechos que acontecen en la PYME en el ejercicio económico 2017 y que afectan la gestión administrativo-contable-financiera-tributaria, a través de una lista de cotejo empleando el cuestionario propuesto por The European Foundation for Quality Management (EFQM), pues a pesar que se emplea en ISO9000, perfectamente puede aplicarse en los casos de diagnóstico en estudios de este tipo, consiste en 100 preguntas de los ocho componentes de control de riesgo asociados al control interno, el cual es fundamental en las investigaciones asociadas a los emprendimientos y el liderazgo en las PYMES, elaborado bajo formato Excel, cuatro alternativas de respuestas: a) A: totalmente implementado; b) B: considerables avances con evidencia de que el control interno está funcionando; c) C: algunos avances o ideas de implementación del control interno, revisiones esporádicas y/o controles manuales y; d) D: No iniciado, por lo que hay una debilidad en el control interno o inexistencia del mismo; 2) El análisis de contenido a través de fichas donde se resumió la información de las PYMES del Ecuador y; 3) Entrevista, la cual se realizó en las 25 PYMES que conformaron la muestra intencionada del estudio y consistió en un cuestionario.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta aplicada consistió en 10 preguntas realizadas a los 25 emprendedores de PYMES del Ecuador. El muestreo fue intencionado de tipo bola de nieve, donde cada emprendedor recomendaba a otro que cumpliera las siguientes características:

- Más de dos años de actividad demostrada.

- Utilidad mayor al 10% de los ingresos.
- Al menos un empleado.

Tabla 1. Cuestionario

ENCUESTA		
N	Interrogantes	Respuestas
1	¿En su emprendimiento la Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas, leyes y la consecución de metas?	
2	¿Las personas que laboran en su PYME poseen las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar su labor?	
3	¿Se presenta un adecuado clima laboral que permita un buen desempeño?	
4	¿El comportamiento del personal entre sí, hacia los accionistas, proveedores y otros involucrados es igualitario, cordial y gentil?	
5	¿Conoce los riesgos laborales que se pudieran presentar en su trabajo?	
6	¿Sus trabajadores conocen la misión y visión de la PYME?	
7	¿Cuál es su opinión sobre la importancia del liderazgo en los emprendimientos?	
8	¿Desde la Gerencia se examina constructivamente las decisiones tomadas y se busca explicaciones para resultados pasados?	
9	¿El personal de su PYME, demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?	
10	¿El personal que labora en su PYME posee la experiencia necesaria y son suficientes para llevar a cabo su misión?	

Tabla 2. Estadísticos

		¿En su emprendimiento la Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas, leyes y la consecución de metas?	¿Las personas que laboran en su PYME poseen las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar su labor?	¿Se presenta un adecuado clima laboral que permita un buen desempeño?	¿El comportamiento del personal entre sí, hacia los accionistas, proveedores y otros involucrados es igualitario, cordial y gentil?	¿Conoce los riesgos laborales que se pudieran presentar en su trabajo?	¿Sus trabajadores conocen la misión y visión de la PYME?	¿Cuál es su opinión sobre la importancia del liderazgo en los emprendimientos?	¿Desde la Gerencia se examina constructivamente las decisiones tomadas y se busca explicaciones para resultados pasados?	¿El personal de su PYME, demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?	¿El personal que labora en su PYME posee la experiencia necesaria y son suficientes para llevar a cabo su misión?
N	Válido	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Media	1,36	1,28	1,64	1,36	1,44	1,72	1,52	1,60	1,56	1,64
Mediana	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
Desviación estándar	,490	,458	,490	,490	,507	,458	,510	,500	,507	,490
Varianza	,240	,210	,240	,240	,257	,210	,260	,250	,257	,240
Percentiles 25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
50	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
75	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Tabla 3 ¿En su emprendimiento la Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas, leyes y la consecución de metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	16	64,0	64,0	64,0
no	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 1. ¿En su emprendimiento la Gerencia se enfoca en el cumplimiento de normativas, leyes y la consecución de metas?

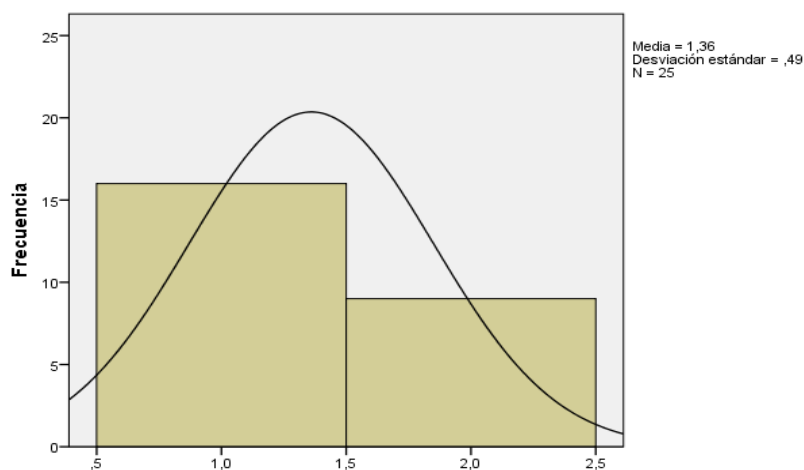


Tabla 4. ¿Las personas que laboran en su PYME poseen las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar su labor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	18	72,0	72,0	72,0
No	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 2. ¿Las personas que laboran en su PYME poseen las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar su labor?

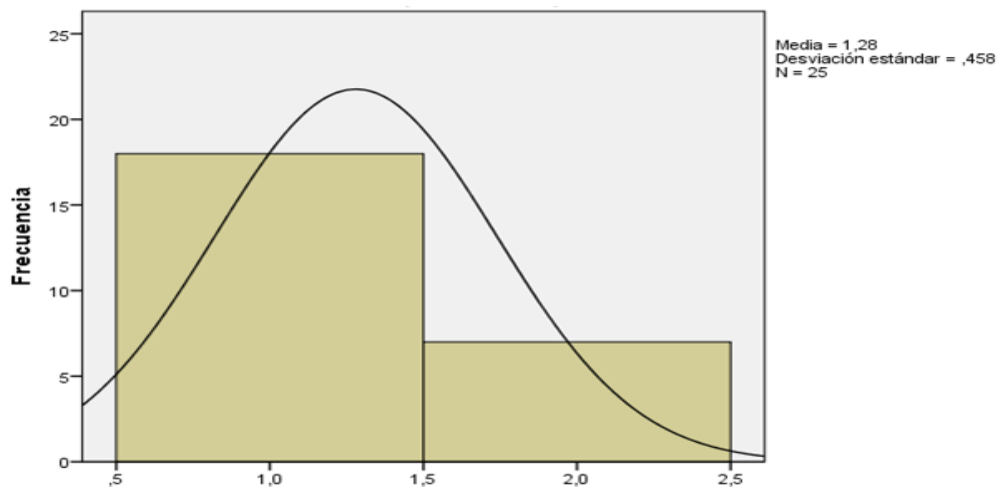


Tabla 5. ¿Se presenta un adecuado clima laboral que permita un buen desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	9	36,0	36,0	36,0
no	16	64,0	64,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 3. ¿Se presenta un adecuado clima laboral que permita un buen desempeño?

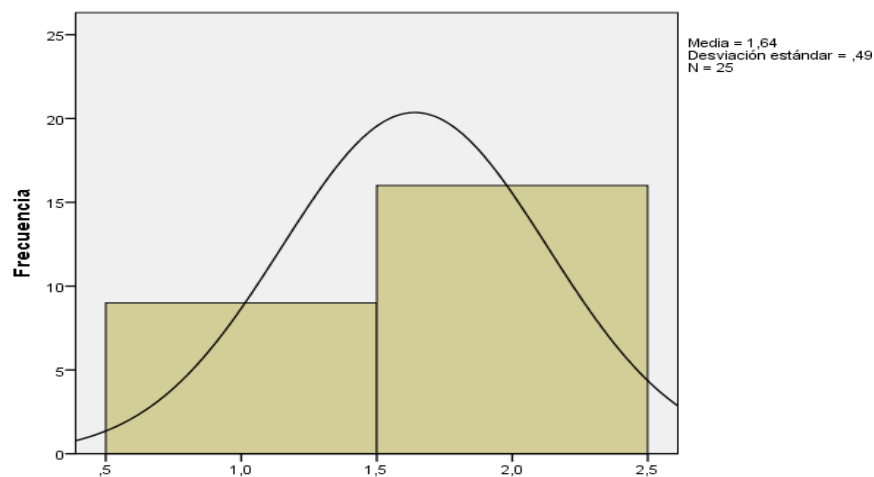


Tabla 6. ¿El comportamiento del personal entre sí, hacia los accionistas, proveedores y otros involucrados es igualitario, cordial y gentil?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	16	64,0	64,0	64,0
	no	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 4. ¿El comportamiento del personal entre sí, hacia los accionistas, proveedores y otros involucrados es igualitario, cordial y gentil?

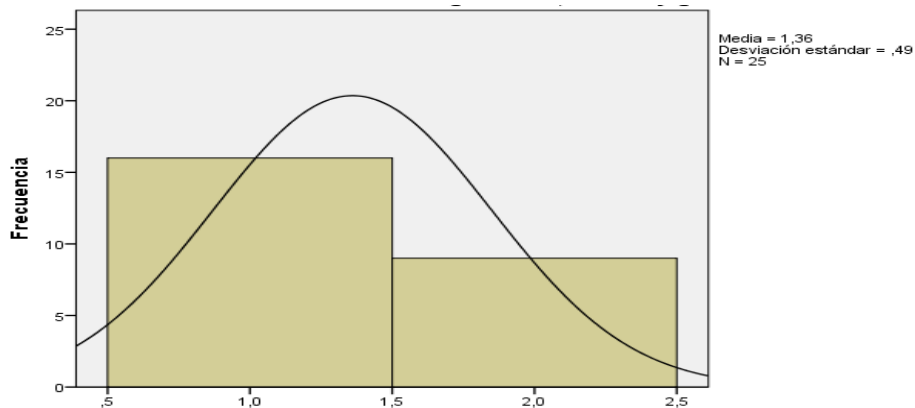


Tabla 7. ¿Conoce los riesgos laborales que se pudieran presentar en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	14	56,0	56,0	56,0
	no	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 5. ¿Conoce los riesgos laborales que se pudieran presentar en su trabajo?

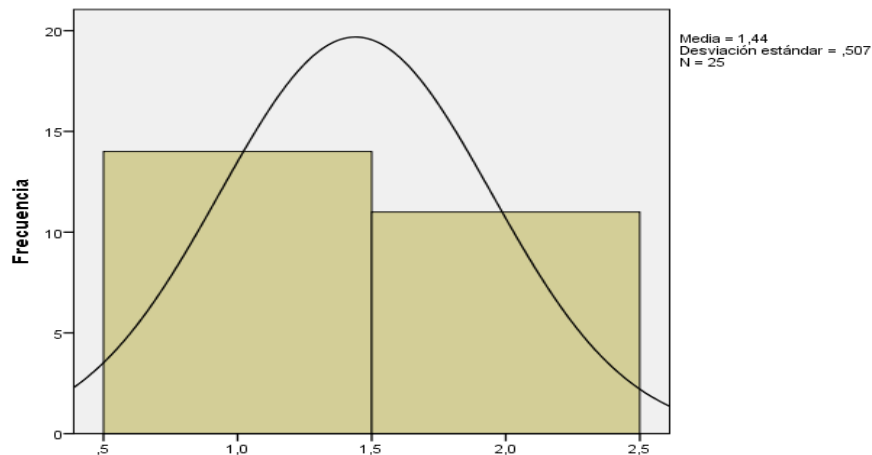


Tabla 8. ¿Sus trabajadores conocen la misión y visión de la PYME?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	7	28,0	28,0	28,0
	no	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 6. ¿Sus trabajadores conocen la misión y visión de la PYME?

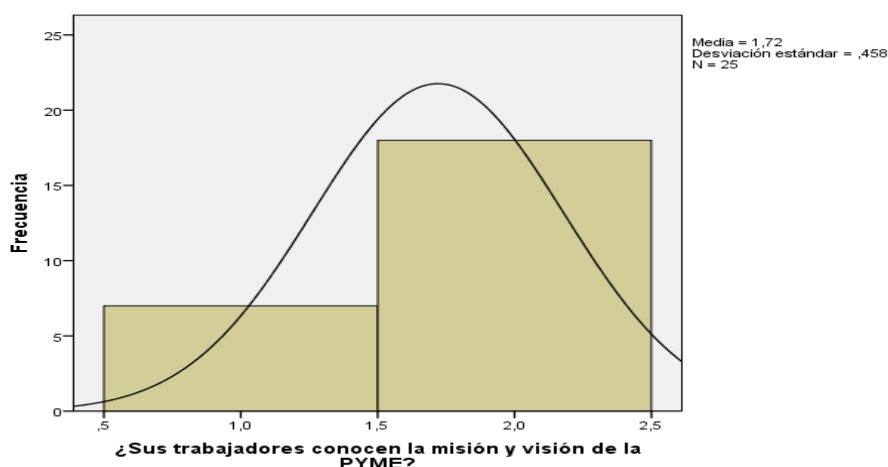


Tabla 9. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia del liderazgo en los emprendimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	12	48,0	48,0	48,0
	no	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 7. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia del liderazgo en los emprendimientos?

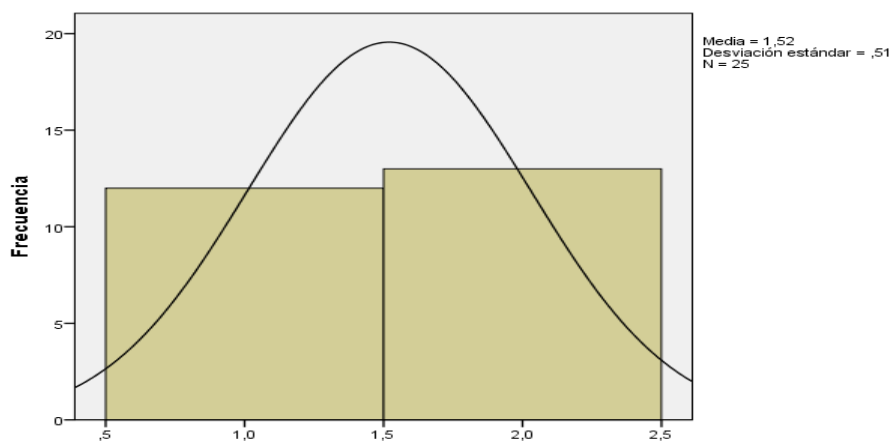


Tabla 10. ¿Desde la Gerencia se examina constructivamente las decisiones tomadas y se busca explicaciones para resultados pasados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	10	40,0	40,0	40,0
	no	15	60,0	60,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 8. ¿Desde la Gerencia se examina constructivamente las decisiones tomadas y se busca explicaciones para resultados pasados?

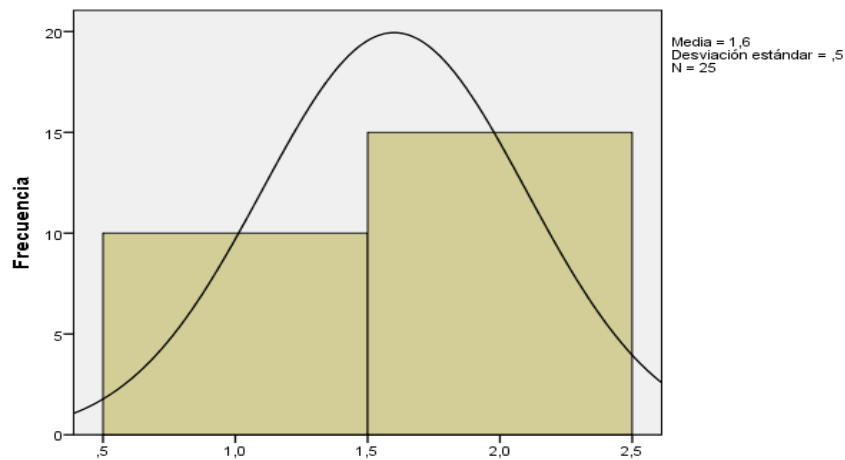


Tabla 11. ¿El personal de su PYME, demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	11	44,0	44,0	44,0
	no	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 9. ¿El personal de su PYME, demuestran competencias y habilidades para ejecutar adecuadamente el trabajo?

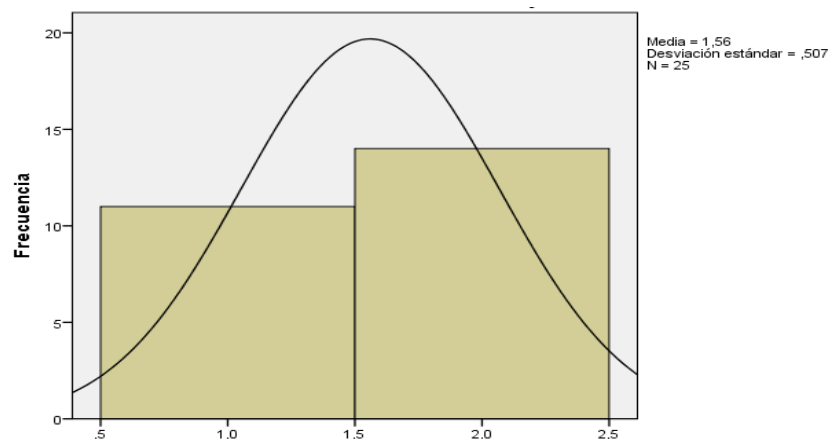
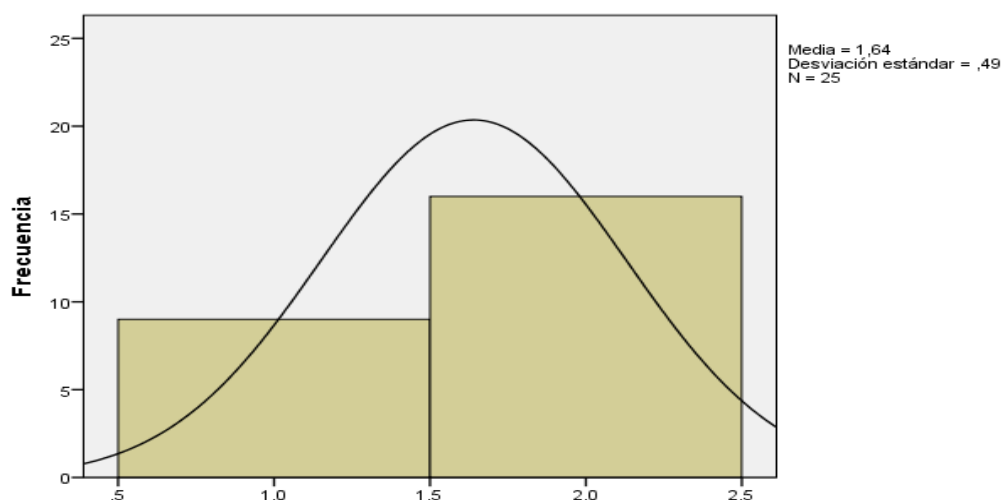


Tabla 11. *¿El personal que labora en su PYME posee la experiencia necesaria y son suficientes para llevar a cabo su misión?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	9	36,0	36,0	36,0
	no	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Gráfico 10. *¿El personal que labora en su PYME posee la experiencia necesaria y son suficientes para llevar a cabo su misión?*



Como se puede inferir de los resultados del cuestionario aplicado, el 64% de los encuestados indica que la gerencia se enfoca en el cumplimiento de las normativas, leyes y consecución de metas. El 72% de las personas que laboran en las PYMES poseen las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar su labor, sin embargo, el 64% opina que no existe un adecuado clima laboral que permita un buen desempeño, pero el comportamiento del personal hacia los accionistas, proveedores y otros involucrados si es igualitario, cordial y gentil. Solo el 56% de los encuestados conoce los riesgos laborales que se pudieran presentar en el trabajo y el 72% no conoce la misión ni la visión de la PYME en la cual labora. En referencia a la importancia del liderazgo en los emprendimientos las opiniones son encontradas, ya que 48% opina que si es importante y 52% opina que no es importante, ya que 60% piensa que gerencia no examina constructivamente las decisiones ni busca explicaciones para resultados pasados.

Tabla 12. Observación

COD	Análisis de los emprendimientos	VALORACION				
		D	C	B	A	Nota
1. Políticas y Estrategias						
1	¿La gerencia cuenta con un procedimiento para comunicar la importancia de las políticas y estrategias a todos los empleados de la organización?		X			
2	¿Lidera la gerencia las evaluaciones de las políticas y estrategias e incluye en el proceso de evaluación el área de Auditoria Interna?	X				
3	¿Conoce la gerencia y los auditores internos sus responsabilidades profesionales relacionadas con las políticas y estrategias de la PYME?		X			
4	¿Tiene la gerencia el apropiado conjunto de habilidades para realizar investigaciones sobre el cumplimiento de las políticas y estrategias diseñadas?			X		
5	¿La gerencia enfatiza y valora la competencia, integridad y comportamiento ético?			X		
6	¿La gerencia tiene una actitud apropiada sobre los riesgos y procede con los nuevos emprendimientos solamente después de haber analizado cuidadosamente los riesgos involucrados?		X			
7	¿Ha identificado la gerencia los tipos de potenciales riesgos en sus áreas de responsabilidad?	X				
8	¿Cuenta la organización con un código de ética y conducta?				X	
9	¿Considera que se comunica adecuadamente el código de ética y conducta al personal y, se dan orientaciones explícitas señalando que acciones son correctas y cuáles no?		X			
10	¿El código de ética y conducta aborda los conflictos de interés, transacciones entre partes relacionadas y actos ilegales que se puedan presentar en el área de proveedores de servicio, así como actividades remuneradas fuera de la organización?				X	
11	¿Existe un procedimiento establecido para certificar					
12	¿Existe un procedimiento para tomar acciones disciplinarias respecto a desviaciones de las políticas de la empresa o violaciones del código de ética y conducta?			X		
13	¿Existe un procedimiento de control que permita identificar algún tipo de relación extra laboral o familiar entre los clientes y el personal de la organización?	X				
14	¿Existen canales de comunicación de denuncias en la organización para reportar potenciales situaciones de fraude o cualquier otra práctica impropia?		X			
15	¿Son sus relaciones con terceros (Por ejemplo, Proveedores, clientes, competidores, ¿etc.) conducidas de manera ética?			X		
16	¿La unidad de Recursos Humanos realiza investigaciones sustantivas de los antecedentes del personal para contratar o promover a una posición de confianza?			X		
17	¿Existen programas periódicos de concienciación y entrenamiento sobre diversos temas de interés para todos los empleados?	X				
18	¿Los empleados participan en un proceso de entrevista de salida (despido, renuncia, jubilación) para identificar posibles fraudes y la vulnerabilidad?			X		

19	¿Considera que la estructura organizativa actual es adecuada para el buen funcionamiento de las políticas y estrategias establecidas?			X		
20	¿Se ha asignado la responsabilidad sobre temas de fraude en cuanto a: detección, prevención, respuesta y concienciación?	X				
21	¿Existe alguna actividad de control que le permita conocer de la existencia de algún tipo de organización informal (grupos o círculos de amigos) en cualquier área, que incidan en el desarrollo de ésta?		X			
22	¿Se detectan oportunamente cambios pocos usuales en el comportamiento o estilo de vida de los empleados, con acceso a activos susceptibles de sustracción?	X				
23	¿Existe una adecuada segregación de funciones en los procesos críticos de la organización?			X		
24	¿Existe una política que controle el parentesco de las personas que se desempeñan en áreas de control, con las que manejan y custodian valores o dinero?		X			
25	¿Existe una política para la toma anual de 15 días seguidos de vacaciones del personal?			X		
26	¿Existe una política de prevención del riesgo?	X				
27	¿Las políticas es comunicada a los empleados y aplicados por la Gerencia en una manera sensata y consistente?	X				
28	¿La organización responde rápida y positivamente para corregir y supervisar debilidades o violaciones de control detectadas?			X		
29	¿Existe una adecuada supervisión del Comité de Auditoría y del Directorio respecto de los riesgos de fraude?	X				
30	¿El Comité de Auditoría se reúne por lo menos trimestralmente y dedica un tiempo importante para evaluar el riesgo de fraude y aplicación proactiva de mecanismos de prevención de fraude?	X				
31	¿El Manual de Auditoría Interna describe los roles y responsabilidades respecto del fraude				X	
32	¿La gerencia General y la Auditoría Interna mantienen actualizado al Comité de Auditoría sobre los aspectos de fraude?			X		
33	¿Los resultados de las evaluaciones de riesgo de fraude son considerados en el proceso de planificación de la auditoría?				X	
34	¿La organización cuenta con adecuados procesos de investigación y solución de los incidentes?			X		
35	¿La organización cuenta con un plan de respuesta contra el fraude y sabe cómo responder si un alegato de fraude se hace?			X		
36	¿Los empleados, proveedores, contratistas y socios comerciales son conscientes de las políticas de tolerancia cero en relación con el fraude y, son		X			

	conscientes de las medidas adecuadas para adoptar en caso de que cualquier evidencia de un posible fraude llegue a su conocimiento?					
2. Alianzas y recursos						
37	¿Se trasmite a todos los empleados la misión, visión y los objetivos institucionales?			X		
38	¿La gerencia identifica los riesgos de fraude asociados con la estrategia y considera sus implicaciones?		X			
39	¿Existe una relación y consistencia entre las estrategias operacionales y sus objetivos?		X			
40	¿Los objetivos incluyen criterios de medición?				X	
41	¿Los recursos de la organización son asignados de forma adecuada con relación a los objetivos definidos?				X	
42	¿La gerencia ha identificado los objetivos que son críticos para el éxito de la organización?				X	
43	¿La Gerencia ha establecido los niveles de tolerancia del riesgo con base a los objetivos definidos?	X				
44	¿La Gerencia ha establecido el apetito de riesgo respecto de los objetivos determinados?	X				
45	¿La gerencia/departamento comprende adecuadamente lo que implica la responsabilidad de aceptar niveles de riesgo y su correspondiente tolerancia?	X				
3. Procesos						
46	¿La Gerencia ha definido técnicas acordes con la filosofía empresarial para la identificación de los procesos?	X				
47	¿Se definen escenarios potenciales de riesgo en los procesos, subprocesos y actividades que desarrolla la organización?	X				
48	¿Incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto?	X				
49	¿Se retroalimenta a la gerencia general los riesgos y eventos de fraude identificados?			X		
50	¿Los departamentos y áreas de la organización conocen los riesgos aceptados para los objetivos fijados?	X				
51	¿La Gerencia ha identificado las zonas geográficas más susceptibles al riesgo?		X			
52	¿La Gerencia ha identificado los riesgos de fraude en los procesos de outsourcing especialmente en el área de tecnología de información (TI)?			X		
53	¿Se firman acuerdos de confidencialidad con los diferentes proveedores de servicios de las empresas?				X	
4. Evaluación de riesgo						
54	¿Los acontecimientos o eventos de riesgo potenciales de fraude se evalúan a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto?	X				
55	¿En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados?		X			
56	¿Se ha definido la pérdida potencial por cada tipo de evento de riesgo?	X				

57	¿La gerencia considera la evaluación de riesgo residual?	X				
58	¿El riesgo residual se encuentra dentro de los límites de tolerancia al riesgo?	X				
59	¿En la determinación de impacto, la gerencia utiliza una descripción clara de la medida asignada?	X				
60	¿El horizonte del tiempo usado para determinar riesgos de fraude es constante con el horizonte del tiempo de la estrategia y de los objetivos?					
61	¿Se llevan a cabo y se documentan evaluaciones periódicas y sistemáticas de los sistemas de control interno?					
62	¿Está el personal capacitado para afrontar algún tipo de siniestro o acto vandálico?					
5. Respuesta al riesgo						
63	¿Existe un área responsable para identificar y evaluar los riesgos de fraude?		X			
64	¿La Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo y el grado en el cual reducirá el impacto y/o probabilidad de ocurrencia?		X			
65	¿Existen mecanismos para analizar y tomar decisiones sobre las alternativas propuestas para la prevención de los riesgos de fraude identificados?			X		
66	¿Participan los empleados que tienen conocimientos especializados de las diferentes áreas, en la toma de decisiones encaminadas a la prevención de los riesgos de fraude?	X				
67	¿Las respuestas al riesgo son determinadas para llevar el riesgo residual a los límites de tolerancia?	X				
68	¿Los costos de diseñar e implantar una respuesta del riesgo de fraude son considerados, así como los costos de mantenerla?	X				
69	¿Los costos y los beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo?			X		
70	¿La gerencia considera los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades?			X		
6. Medidas de control						
71	¿La organización mapea o vincula adecuadamente los riesgos de fraude identificados con las actividades de control diseñadas para mitigarlos?		X			
72	¿La organización tiene controles que traten el riesgo de que la administración eluda los controles (incluyendo controles sobre asientos y ajustes al libro diario, estimados, y transacciones inusuales o no-rutinarias)?			X		
73	¿La administración diseña e implementa controles preventivos y detectivos (los controles preventivos están diseñados para detener la ocurrencia del fraude y los controles detectivos están diseñados para identificar el fraude si ocurre)?	X				

74	¿La organización tiene controles que restringen el uso indebido de los activos que podría resultar en una declaración equivocada de los estados financieros?		X			
75	¿Las actividades de control incluyen actividades, tales como: aprobaciones autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones, ¿segregación de funciones?			X		
76	¿Las operaciones se contabilizan diariamente?	X				
77	¿Se obtienen estados financieros diarios?	X				
78	¿Se conserva la documentación contable por al menos 7 años?				X	
79	¿Dispone la entidad de los medios necesarios y espacio físico para el archivo y conservación de la documentación contable?				X	
80	¿Se conserva la documentación contable de manera ordenada para que facilite su revisión?				X	
81	¿Se prohíbe la destrucción de comprobantes anulados por errores y se conservan?				X	
82	¿Se regularizan inmediatamente las diferencias que se presentan en las conciliaciones?				X	
83	¿Se han diseñado políticas para la elaboración del presupuesto para prevenir el fraude?		X			
84	¿Se realizan pruebas del grado de cumplimiento del presupuesto?			X		
85	¿La administración valora el diseño y la efectividad de la operación de las actividades de control antifraude?	X				
86	¿Los activos fijos de la organización se encuentran asegurados?				X	
87	¿Las pólizas y documentación que respaldan los seguros se encuentran debidamente custodiadas en una caja de seguridad?				X	
88	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos efectivos que aseguren una adecuada selección y calificación de los proveedores?				X	
7. Información y liderazgo						
89	¿La administración cuenta con procedimientos adecuados para difundir y obtener información relacionada con los programas y controles antifraude, los riesgos de fraude, las acusaciones de fraude, y las preocupaciones respecto de contabilidad inapropiada, para y desde todos los niveles de la organización y las partes externas (cuando sea apropiado)?		X			
90	¿Considera que son adecuados los canales de comunicación existentes entre la alta administración y la jefatura de los departamentos?			X		
91	¿Recibe comunicación oportuna sobre las fallas de control por parte del personal del departamento/área, para ser corregidas oportunamente?			X		
	¿Los sistemas de información /TI incluyen controles diseñados específicamente para detectar actividades fraudulentas, así como errores, e		X			

92	incluyen las conciliaciones, revisiones independientes, inspecciones físicas / recuento, análisis, auditorías e investigaciones?					
93	¿La organización cuenta con un sistema riguroso de análisis de datos y auditoría permanente para detectar la actividad fraudulenta?	X				
94	¿La organización cuenta con sistemas de control de correo electrónico para las pruebas de posible fraude?				X	
8. Monitoreo						
95	¿El personal de mandos medios en el departamento/área supervisa rutinariamente los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones o transacciones de la organización?			X		
96	¿Los hallazgos y las debilidades identificadas durante el monitoreo de las actividades son incorporadas en la valoración del riesgo de fraude, el diseño del ambiente de control y las actividades de control antifraude?		X			
97	¿Cuenta la organización con un tablero de indicadores que permita identificar oportunamente cualquier desvío del estándar y tomar las acciones correctivas inmediatamente?	X				
98	¿Se realizan actividades de seguimiento de reportes y se detecten inconsistencias, alertas, excepciones y desviaciones de los resultados respecto de parámetros esperados?	X				
99	¿Auditoría interna y otras unidades participan activamente en el monitoreo y la valoración de los programas y controles antifraude?				X	
100	¿La actividad de auditoría interna es adecuada para el tamaño y las operaciones de la organización?				X	

Para analizar los datos producto del cuestionario anterior, se promediaron los resultados obtenidos en la observación y se realizó el cálculo del % de realización. El cual se expresa con la siguiente formula: % de realización = Sumatoria [cantidad de X registrada por opción de respuesta * constante de cálculo] / Total de preguntas por cada componente. En la tabla se muestran los resultados consolidados.

Tabla 13. Resultados Consolidados

No.	Componente	D	C	B	A	% de realización
1	Políticas y estrategias	10	9	12	5	44,5
2	Alianzas y recursos	3	2	1	3	48,1

3	Procesos	4	1	2	1	33,3
4	Evaluación de riesgos	6	2	0	1	18,4
5	Respuesta al riesgo	3	2	3	0	33,3
6	Medidas de control	4	3	3	8	61,1
7	Información y liderazgo	1	2	2	1	50,0
8	Monitoreo	2	1	1	2	75,0
	Media					44,3

Los resultados de cada componente describen la situación de la empresa en relación a los riesgos, por tanto, se analizan a continuación:

1. Políticas y estrategias: siendo la media 44,3%, y el resultado obtenido 44,5%, a pesar de estar cerca del valor promedio, se puede indicar que existe riesgo en cuanto a las políticas y estrategias que de manera formal se llevan en la empresa y que permiten direccionar el comportamiento de los trabajadores en sus labores diarias.
2. Procesos, evaluación y respuesta al riesgo: los resultados en estos componentes fueron 33,3%, 18,4% y 33,3%, siendo los más bajos de todos los componentes analizados, se puede inferir que existe una falta de cultura acerca del control y del riesgo, no se poseen los procesos adecuados que permitan gestionar el riesgo y en ese caso hay una alta probabilidad de estar vulnerables al ante la presencia de actividades fraudulentas.
3. En relación a las medidas de control, información y liderazgo, así como monitoreo, los porcentajes alcanzados fueron 61,1%, 50% y 75%. Lo que es un dato interesante ya que muestra indicios de mejora.

A pesar de tener una débil estructura, el personal entiende las implicaciones que esta falta de control y riesgos conlleva. Por tanto, es necesario que se diseñe e implemente una estrategia de liderazgo para asegurar la sostenibilidad del emprendimiento.

4. CONCLUSIONES

Para procurar el desarrollo del liderazgo en los emprendimientos se propone incluir seminario y talleres de liderazgo para que el emprendedor adquiera competencias en esta área, la formación de valores éticos, la autovaloración para vender ideas, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el entusiasmo por investigar en el campo de acción, la visión personal, autonomía para decidir y capacidad de correr riesgos.

REFERENCIAS

- Almeyda, G. (1996). Dinero que cuenta: Servicios financieros al alcance de la mujer microempresaria, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.
- Bank, G. (2011). "What is microcredit?". Grameen Bank.
- Begonia, G. N. (2006). El microcrédito: dos escuelas teóricas y su influencia en las estrategias de la lucha contra la pobreza. España.
- Carpintero, S. (1999). "Panorama general del microcrédito en América Latina". Revista cooperación internacional, 2(2), 103-124.
- Cuesta, M. (2006). "Las Microfinanzas, instrumento de desarrollo entre Europa e Iberoamérica". Universidad Pontificia de Salamanca.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2012). "Retrato de la PYME 2012".
- FUNCAS. (2005). Libro Blanco del Microcrédito, Fundación de Cajas de Ahorros. Madrid.
- González-Vega, C.; Schreiner, M.; Meyer, R.L.; Rodríguez-Meza, J. y Navajas, S. (1997). "Banco Sol: The challenge of growth for microfinance organizations". Microfinance for the Poor.
- Gutiérrez, B. y Pérez, M.J. (2005). "Microcréditos en países desarrollados: problemas, retos y propuestas". Centro de Apoyo a la Microempresa, Marcial Pons Ediciones jurídicas y Sociales.
- Gutiérrez, J. . (2009). "Microfinanzas y desarrollo: situación actual, debates y perspectivas". Hegoa.
- Hossain, M. (1988). "Credit for alleviation of rural poverty: The Grameen Bank in Bangladesh". no. 65.

- Instituto de Innovación Social de ESADE; Cordobés, M. e Iglesias, M. (2011). "Informe sobre el Impacto de los Microcréditos 2011". Barcelona.
- Jayo, B.; Rico, S. y Lacalle, M. (2009). "Microcréditos en la Unión Europea". Madrid.
- Jolis, A. (1996). "The good banker" (Vols. vol. 5, pp. 15-9). The Independent.
- Jolis, A. (1997). "Microcredit, A Weapon In Fighting Extremism" (Vol. vol. 19). Singapore: Herald International Tribune.
- Labie, M. y Sota, J. (1998). "La creación de instituciones de microfinanzas: ¿una elección con riesgos?". Boletín ICE Económico: Información Comercial Española.
- Lacalle, M. (2008). "Microcréditos y pobreza: de un sueño al Nobel de la Paz". Madrid: Turpial.
- Lacalle, M. y Rico, S. (2012). "Microfinanzas en España: impacto y recomendaciones a futuro". Madrid: Foro Nantik Lum de Microfinanzas.
- Maes, J. y Reed, L. (2012). "Informe del Estado de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito 2012". Washington DC.: Campaña de la Cumbre del Microcrédito.
- March, K.S. y Taqqu, R. (1982). "Women's informal associations and the organizational capacity for development". Cornell University. Rural Development Committee.
- MicroBank Jansson, T. y Wenner, M.D. (1997). "La regulación financiera y su importancia para la Microfinanza en América Latina y el Caribe". Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Otero, M., Berger, M. y Buvinic, M. (1988). "Programas de los Grupos Solidarios". Caracas: ILDIS.
- Para, S. (2000). (citado por Toca, 2010:48) . En 2. (Jácome y Falconí.
- Plasencia, Y. (2010). "Microfinance and their effects on investment and employment". Social Science Research Network.
- Restrepo, E. y Reichmann, R. . (1995). "Balancing the double day: Women microentrepreneurs as managers". Accion Internacional.
- Rodríguez, P.; Moreno, J.; Fisac, R. y González, A. (2010). "Glosario".
- Rutherford, S. (2006). "GRAMEEN II the first five years 2001-2005: A grounded view of Grameen's new initiative". Microsave.