



**Herramienta para la gestión de riesgos en la creación de empresas
soportada en buenas prácticas para la gerencia de proyectos**

PROYECTO DE GRADO

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Asesor

Wilbert Javier Nivia Guevara

Magister en Diseño, Administración y Gerencia de Proyectos

**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**Herramienta para la gestión de riesgos en la creación de empresas
soportada en buenas prácticas para la gerencia de proyectos**

Andrés Felipe Pérez Saavedra

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Gerencia de Proyectos**

**Director del Proyecto de Grado
Wilbert Javier Nivia Guevara
Magister en Diseño, Administración y Gerencia de Proyectos**



**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI
2019**

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 <i>Contexto y antecedentes</i>	10
1.2 <i>Planteamiento del problema</i>	12
1.3 <i>Objetivo general</i>	23
1.4 <i>Objetivos específicos</i>	23
1.5 <i>Organización del documento</i>	24
2. ANTECEDENTES	25
2.1 <i>Marco teórico</i>	25
2.1.1 <i>Gestión de riesgos</i>	25
2.1.2 <i>Modelos de negocio</i>	27
2.1.3 <i>Emprendimiento</i>	29
2.1.4 <i>Plan de negocio</i>	30
2.2 <i>Estado del arte/trabajos relacionados</i>	41
2.3 <i>Estado de la práctica</i>	42
3. METODOLOGÍA	46
4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	52
4.1 <i>Procesos incluidos de la gestión de riesgos</i>	52
4.2 <i>Funciones de la herramienta</i>	52
4.3 <i>Módulos de la herramienta</i>	55
4.4 <i>Opciones de respuesta</i>	61

5. DISEÑO DE EXPERIMENTACIÓN DE VALIDACIÓN	64
6. RESULTADOS OBTENIDOS	67
7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	97
8. BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Paralelo comparativo de los componentes de un plan de negocio.

Tabla 2. Clasificación del nivel de riesgo de la herramienta.

Tabla 3. Preguntas componente planeación estratégica.

Tabla 4. Preguntas componente análisis de mercado.

Tabla 5. Preguntas componente análisis técnico.

Tabla 6. Preguntas componente análisis organizacional y legal.

Tabla 7. Preguntas componente análisis financiero.

Tabla 8. Análisis de riesgos de la empresa Amore Mío.

Tabla 9. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa Amore Mío.

Tabla 10. Análisis de riesgos de la empresa Dentycare Plus.

Tabla 11. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa Dentycare Plus.

Tabla 12. Análisis de riesgos de la empresa Importaciones Herrapartes SAS.

Tabla 13. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa Importaciones Herrapartes SAS.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Total de unidades productivas creadas en el año 2018 en Colombia.

Gráfico 2. Total de unidades productivas canceladas en el año 2018 en Colombia.

Gráfico 3. Gestión de riesgos y resultados en los proyectos según PMI Pulse Of The Profession.

Gráfico 4. Principales factores que inciden en el fracaso en el emprendimiento en Colombia.

Gráfico 5. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en finanzas.

Gráfico 6. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en organización o administración.

Gráfico 7. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en mercadeo.

Gráfico 8. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en recursos humanos.

Gráfico 9. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en el entorno.

Gráfico 10. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en lo operativo.

Gráfico 11. Modelo Lean Canvas.

Gráfico 12. Diagrama de flujo de metodología desarrollada para el diseño y validación de la herramienta para la gestión de riesgos en la creación de empresas.

Gráfico 13. Diagrama aplicación de la gestión de riesgos a los componentes de un plan de negocio.

Gráfico 14. Clasificación del nivel de riesgo.

Gráfico 15. Nivel de riesgo por componente de la empresa Amore Mío.

Gráfico 16. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Amore Mío.

Gráfico 17. Nivel de riesgo por componente de la empresa Dentycare Plus.

Gráfico 18. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Dentycare Plus.

Gráfico 19. Nivel de riesgo por componente de la empresa Importaciones Herrapartes SAS.

Gráfico 20. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Importaciones Herrapartes SAS.

LISTA DE ANEXOS

- 1. Estudio realizado a entidades del ecosistema de emprendimiento en la región.**
- 2. Manual del usuario de la herramienta.**
- 3. Herramienta para la gestión de riesgos en la creación de empresas.**
- 4. Prueba concepto realizada a la empresa Amore Mío.**
- 5. Prueba concepto realizada a la empresa Dentycare Plus.**
- 6. Prueba concepto realizada a la empresa Importaciones Herrapartes SAS.**

RESUMEN

En Colombia cada vez son más las personas que apuestan y apuntan al emprendimiento y con ello a la creación de empresas, pues ven en ello oportunidades laborales, profesionales, económicas y sociales; si bien los indicadores demuestran en los diferentes estudios que realizan algunas entidades del país que la creación de empresas crece cada año, también evidencia que cada vez son más las empresas que deciden ponerle fin a su trayectoria o deciden cerrar su operación.

Muchas organizaciones del sector público y privado en Colombia promueven el emprendimiento con el fin de crear empresas, generar empleo y hacer crecer la economía, estas organizaciones bajo metodologías desarrolladas acompañan a los emprendedores en su proceso y en la creación formal de su empresa, pero muchos de ellos deciden cerrar sus empresas con el paso del tiempo o no poner en marcha sus proyectos debido a la incertidumbre que les genera o por no contar con los conocimientos suficientes para gestionar sus organizaciones.

La gerencia de proyectos ha sido una temática complementaria y esencial para diferentes materias como la creación de empresas y es en esta donde se abarcan diferentes áreas de conocimiento indispensables para poder gestionar proyectos, entre ellas la gestión de riesgos.

Como propuesta se diseñó una herramienta que permite evaluar los componentes o áreas de una empresa y planes de negocio, identificando riesgos, niveles de riesgo, analizando resultados, causas y diseñando estrategias para gestionarlos.

El resultado obtenido permitió a los emprendedores evaluar la situación actual de sus organizaciones o sus proyectos y diseñar estrategias para su crecimiento, además se verificó la funcionalidad de la herramienta, el aporte y la gran ayuda que les generó.

1. INTRODUCCIÓN

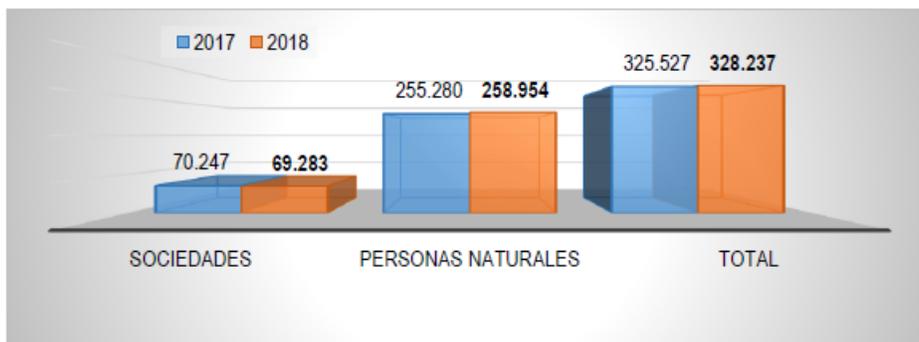
1.1 Contexto y Antecedentes

En Colombia cada vez son más las personas que apuestan y apuntan al emprendimiento y con ello a la creación de empresas, pues ven en ello oportunidades desde diferentes ámbitos como el laboral, profesional, económico y social, así se ve reflejado en los estudios realizados por Confecámaras, red de cámaras de comercio de todo el país.

Según (Confecámaras, 2018) en su informe de dinámica empresarial del año 2018, para el cierre del año en Colombia se crearon 328.237 empresas definidas como unidades productivas, aumentando este número en un 0,8% respecto al año anterior que cerró con 325.527 unidades productivas. La constitución de sociedades se redujo en un 1,4% respecto al año 2017 al pasar de 70.247 a 69.283, en matriculas de personas naturales se incrementó al pasar de 255.280 a 258.954 unidades, lo que representa un incremento del 1,4%.

En el gráfico 1 se puede evidenciar el crecimiento que tuvo la creación de empresas en Colombia en el año 2018 con respecto al año 2017.

Gráfico 1. Total de unidades productivas creadas en el año 2018 en Colombia



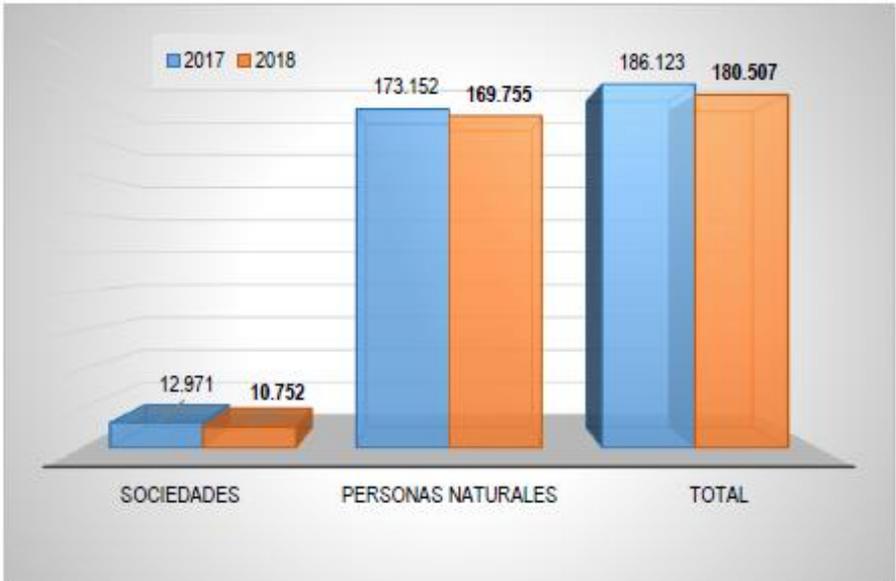
Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Fuente Confecámaras (2018). Informe de dinámica empresarial año 2018, p (2).

Pero al mismo tiempo que se abren o se crean empresas también muchas terminan cerrando su operación; en materia de cancelación (Confecámaras, 2018) se registraron un total de 180.507 cancelaciones de unidades productivas, 5.616 menos que en 2017 cuando se habían registrado 186.123, equivalente a una variación negativa de 3,0%. Del total de cancelaciones, 10.752 corresponden a sociedades y 169.755 a personas naturales.

En el gráfico 2 se evidencia en materia de cancelación el número de empresas que han cerrado su operación y su variación con respecto al año anterior.

Gráfico 2. Total de unidades productivas canceladas en el año 2018 en Colombia



Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Fuente Confecámaras (2018). Informe de dinámica empresarial año 2018, p (9).

A partir de estos estudios realizados como se menciona, se puede observar que la creación de empresas en Colombia crece en sus indicadores, sin embargo, el porcentaje de empresas que cierran su operación también es significativo según los indicadores, lo que representa que en muchos casos no se realice una planeación y gestión adecuada de las organizaciones.

1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente muchas organizaciones no aplican gerencia de proyectos, por lo cual tampoco utilizan prácticas adecuadas para gestionar sus riesgos, “El Project Management Institute” a través de su informe anual (PMI’S Pulse of the profession 2015) nos manifiesta en su estudio realizado a 2.800 profesionales en regiones de todo el mundo, que solo el 64% de ellos aplica con frecuencia prácticas de gestión de riesgos, cifra que viene disminuyendo desde el año 2012 donde se ubicaba en 71%.

Además, el informe también comparó las organizaciones que aplican prácticas de gestión de riesgos en sus proyectos y las que no lo hacen, evidenciando que tienen mayor éxito las organizaciones que si las utilizan en el cumplimiento de los objetivos comerciales, de tiempo y de presupuesto dentro del alcance propuesto.

En el gráfico 3 se puede observar el comparativo entre las organizaciones que llevan a cabo con éxito sus proyectos aplicando gestión de riesgos y las que no lo hacen.

Gráfico 3. Gestión de riesgos y resultados en los proyectos según PMI Pulse Of The Profession



Fuente: PMI'S Pulse of the profession (2015) Cómo captar el valor de la dirección de proyectos, p (15).

Como se evidencia en el gráfico 3 el porcentaje de organizaciones que utilizan siempre prácticas de gestión de riesgos en el cumplimiento de sus objetivos está por encima de las que no lo realizan, evidenciándola como un factor clave de éxito en la gerencia de proyectos.

Actualmente en Colombia se crean muchas organizaciones que no perduran en el tiempo como se presentó en la introducción de este documento, pues los riesgos existentes terminan sucediendo y los empresarios no cuentan con los conocimientos suficientes para desarrollar estrategias que permitan mitigarlos o gestionarlos adecuadamente, ocasionando que no puedan llevar a cabo con éxito sus estrategias o proyectos y no obtengan los márgenes de utilidad deseados.

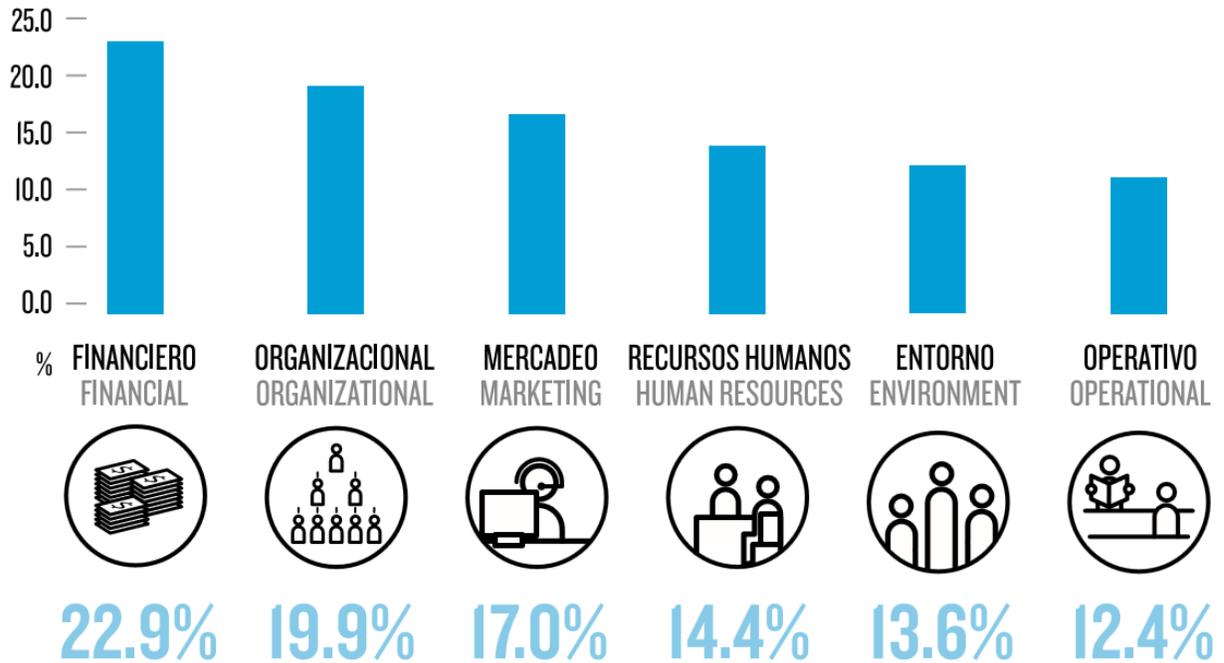
Existen otro tipo de organizaciones pequeñas y medianas que perduran en el tiempo, pero no son lo suficientemente competitivas en el mercado, lo que les genera márgenes de utilidad que no son los esperados o poca rentabilidad; aquellas organizaciones no logran mayor posicionamiento y no logran competir con empresas grandes o no son competitivas en mercados internacionales, como resultado cerrando su operación.

Por otro lado, así como muchas organizaciones terminan cerrando su operación, otras ni siquiera inician o se colocan en marcha; según Cárdenas Garzón & Naranjo Ladino (2019) en la investigación realizada por el “Doing Business”, Colombia es uno de los países que más presenta dificultad para hacer negocios; en el año 2018 ocupó el puesto 59 entre 190 economías .

Según el estudio realizado por Prado & Alfonso (2015) ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? a 324 emprendedores del país, se concluyó que los principales factores que inciden en el fracaso de los emprendimientos en Colombia por orden son: financiero, organizacional, mercadeo, recursos humanos, entorno y operativo; como causas principales definen la falta de ingresos y de financiamiento, no conseguir que la ejecución sea igual a la planeación, crisis económicas o políticas y falta de indicadores o seguimiento.(p.26).

A continuación, en el gráfico 4 se evidencia en el estudio cuáles fueron los principales factores que incidieron en el fracaso de los emprendedores en Colombia:

Gráfico 4. Principales factores que inciden en el fracaso en el emprendimiento en Colombia



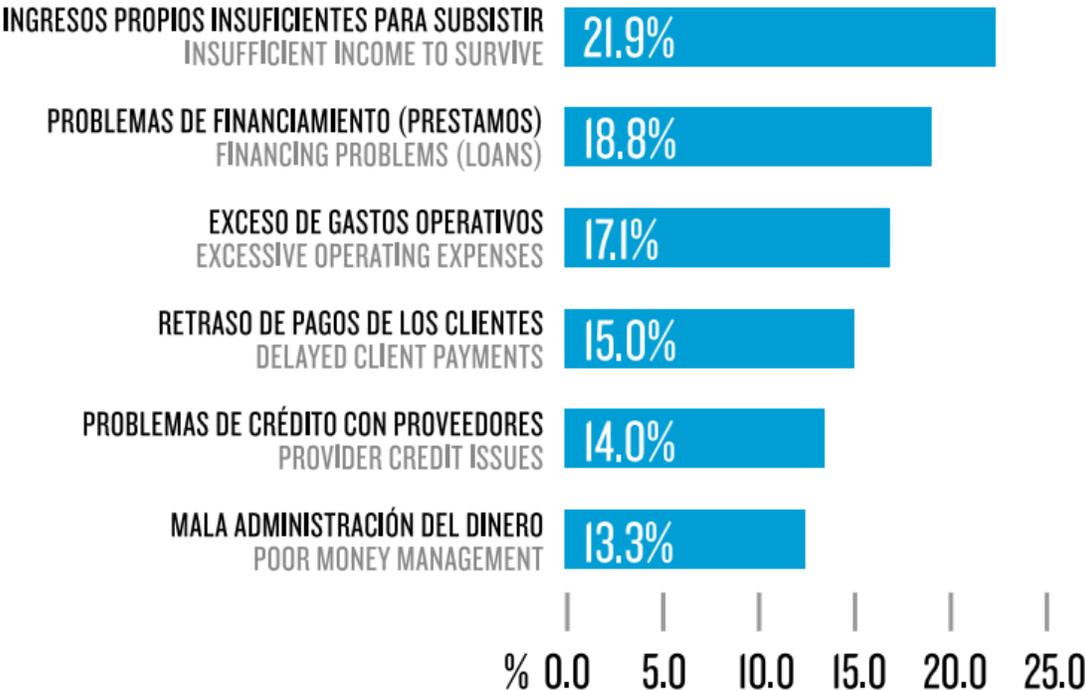
Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.25.

Como se observa en el gráfico 4, los aspectos financieros fueron los principales factores de fracaso en la creación de empresas en Colombia, seguido por aspectos organizacionales, de mercadeo, de recursos humanos, del entorno y finalizando los operativos.

A continuación, se define por cada componente cuales fueron las problemáticas que más se presentaron en el manejo de las organizaciones según la opinión de los encuestados:

Entre las principales causas que los aspectos financieros sean los de mayor fracaso se encuentran: ingresos propios insuficientes para subsistir, problemas de financiamiento, exceso de gastos operativos, retraso de pagos de los clientes, problemas de crédito con proveedores y mala administración del dinero. En el gráfico 5 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto financiero según la opinión de los encuestados:

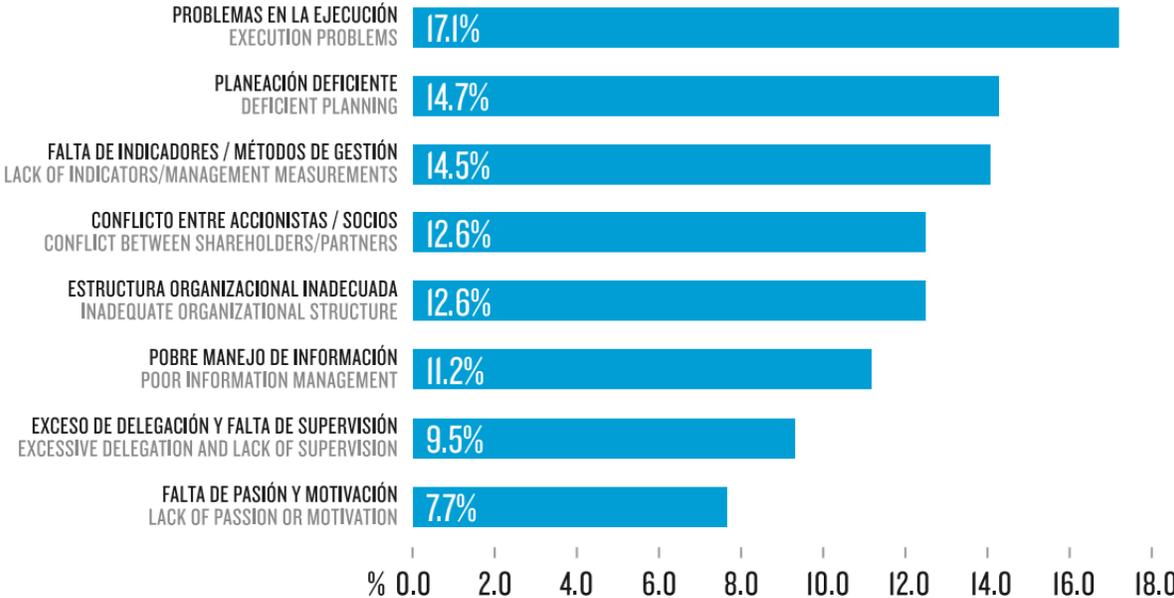
Gráfico 5. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en finanzas



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.34.

Según el estudio, entre las principales causas que el aspecto organizacional o de administración fracase en los emprendimientos en Colombia se encuentran: problemas en la ejecución, planeación deficiente, falta de indicadores y de métodos de gestión, conflicto entre accionistas o socios, estructura organizacional inadecuada, falta de manejo de información, exceso de delegación y falta de supervisión y falta de pasión y motivación. En el gráfico 6 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto organizacional o de administración según la opinión de los encuestados:

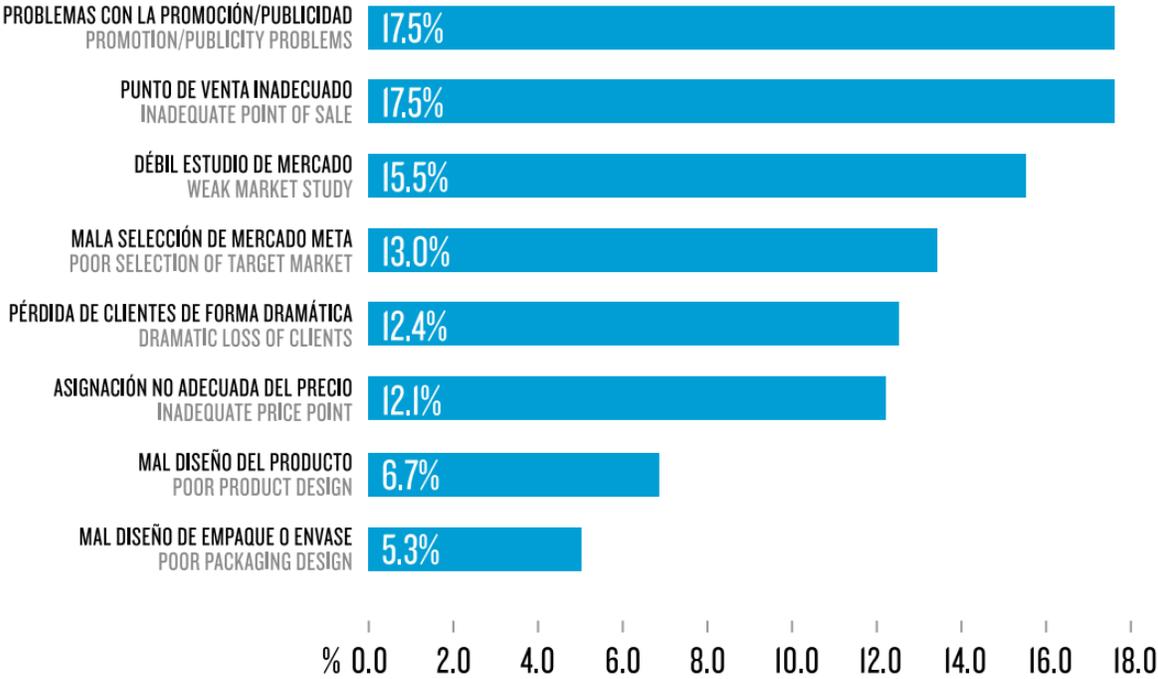
Gráfico 6. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en organización o administración



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.36.

Según el estudio, entre las principales causas que el aspecto de mercadeo fracase en los emprendimientos en Colombia se encuentran: problemas con la promoción y publicidad, punto de venta inadecuado, débil estudio de mercado, mala selección de mercado meta, pérdida de clientes de forma dramática, asignación no adecuada del precio, mal diseño del producto y mal diseño del empaque o envase. En el gráfico 7 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto de mercadeo según la opinión de los encuestados:

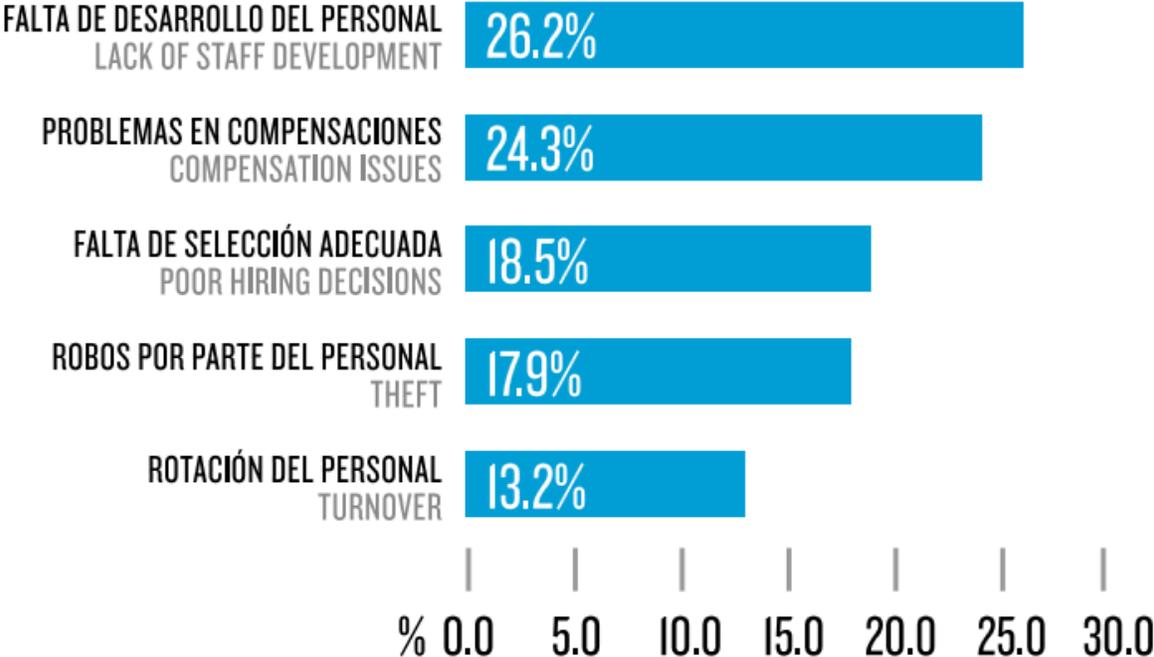
Gráfico 7. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en mercadeo



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.42.

Según el estudio, entre las principales causas que el aspecto de recursos humanos fracase en los emprendimientos en Colombia se encuentran: falta de desarrollo del personal, problemas en las compensaciones, falta de selección adecuada, robos por parte del personal y rotación de personal. En el gráfico 8 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto de recursos humanos según la opinión de los encuestados:

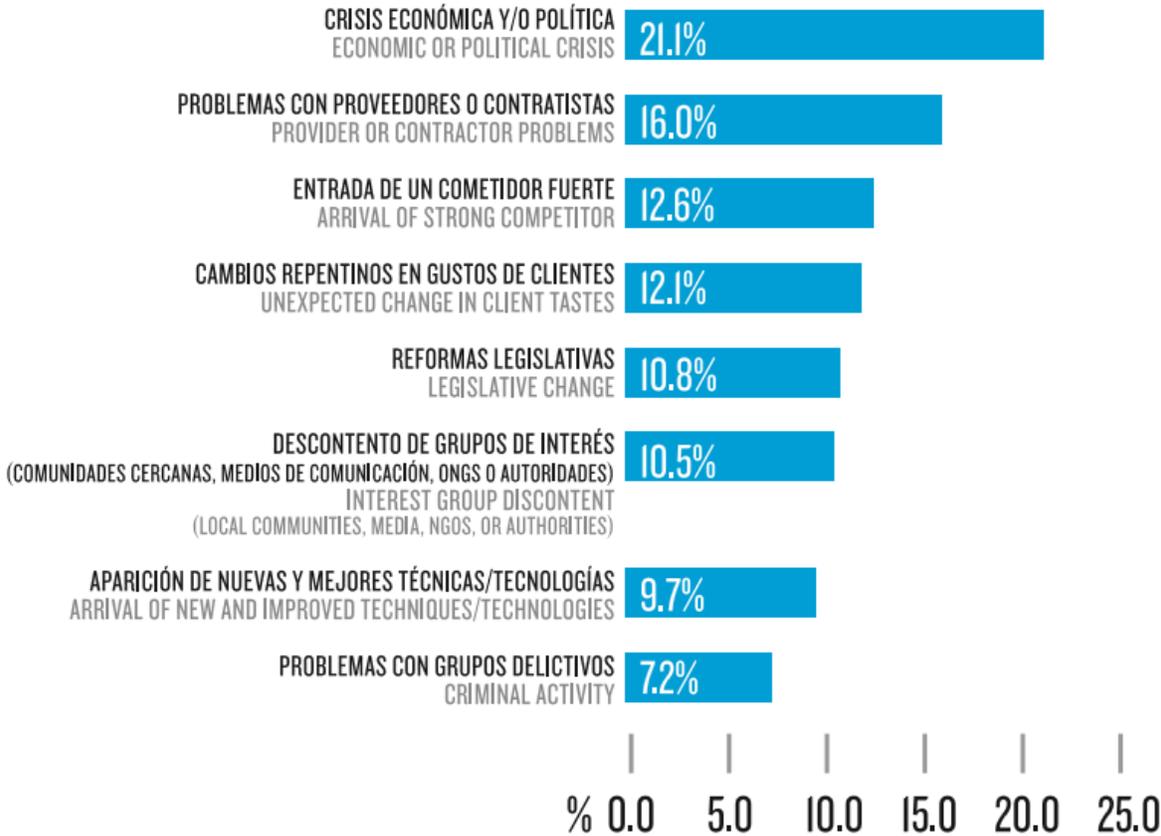
Gráfico 8. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en recursos humanos



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.47.

Según el estudio, entre las principales causas que el aspecto entorno fracase en los emprendimientos en Colombia se encuentran crisis económicas o políticas, problemas con proveedores o contratistas, entrada de un competidor fuerte, cambios repentinos en gustos de clientes, reformas legislativas, descontento de grupos de interés, aparición de nuevas y mejores técnicas o tecnologías y problemas con grupos delictivos. En el gráfico 9 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto entorno según la opinión de los encuestados:

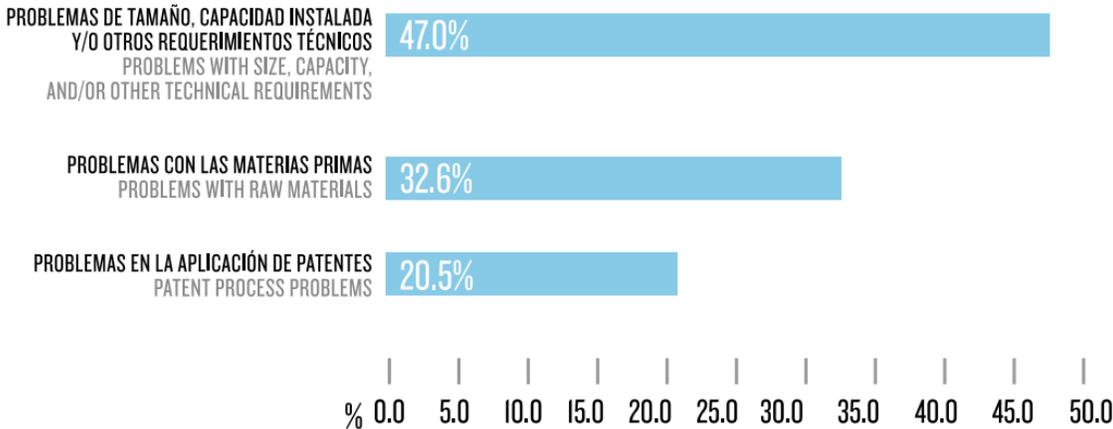
Gráfico 9. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en el entorno



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.52.

Finalizando el estudio, se comprobó que entre las principales causas que el aspecto operativo fracase en los emprendimientos en Colombia se encuentran: problemas de tamaño en la capacidad instalada u otro requerimiento técnico, problemas con las materias primas, problemas en la aplicación de patentes. En el gráfico 10 se observan las principales causas del fracaso del emprendimiento en Colombia en el aspecto operativo según la opinión de los encuestados:

Gráfico 10. Principales causas del fracaso de los emprendimientos en Colombia en lo operativo



Fuente: Prado & Alfonso (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? The Failure Institute, p.57.

En Colombia existen muchas entidades del sector público y privado que fomentan y promueven el emprendimiento con el objetivo de financiar proyectos, crear empresas, empleos y promover el crecimiento de la economía; estas entidades por lo general trabajan bajo una metodología en la cual realizan procesos de acompañamiento y seguimiento a los emprendedores y mediante este acompañamiento realizan una formulación que les permite identificar ideas de negocio y estructurar un plan, estos planes son llamados comúnmente plan de negocio; estos planes son formulados teniendo en cuenta todas las áreas de la empresa y analizan diversos componentes y elementos dentro de ellos, al momento

de ya ser finalizado el plan de negocio se ejecuta colocando la puesta en marcha de la empresa.

Estos componentes y elementos en la mayoría de las ocasiones no son evaluados de forma exitosa por parte de los emprendedores, pues sus empresas terminan por cerrarse con el paso del tiempo o incluso en algunos casos estas organizaciones ni siquiera son puestas en marcha.

Cabe mencionar que algunas entidades utilizan modelos internos y herramientas que han sido adaptadas para la formulación de planes de negocio, algunas de estas entidades manejan estructuras más complejas que otras para formularlos y realizarlos, pero muchas entidades no analizan todos los componentes y elementos necesarios debido a la falta de educación de los emprendedores.

Si bien existen marcos de trabajo para la gerencia de proyectos y herramientas para la creación de empresas, los autores de este trabajo no han encontrado evidencia de herramientas de apoyo para la creación de empresas que usen buenas prácticas de la gerencia de proyectos, de manera que el objetivo de crear una empresa sea gestionado adecuadamente y por consiguiente las prácticas de gerencia de proyectos sean probadas ampliamente en la industria.

Como hipótesis se establece que el aporte que puede dar la gerencia de proyectos desde el área de gestión de riesgos a la creación de empresas permitiría que los emprendedores a través de la ejecución de sus proyectos puedan minimizar la incertidumbre que los lleva a no querer abrir sus empresas y a los empresarios a que sus negocios sean sostenibles a lo largo del tiempo o sean viables demostrando una alta rentabilidad y no entrando en pérdidas.

1.3 Objetivo General

Diseñar y validar una herramienta de gestión de riesgos que permita evaluar los diferentes riesgos en la creación de empresas.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar procesos de la gestión de riesgos que puedan ser incluidos y adaptados en modelos y/o herramientas para la creación de empresas.
2. Incluir los procesos identificados en el área de gestión de riesgos a los planes de negocio para la creación de empresas.
3. Crear la herramienta de gestión de riesgos para la creación de empresas.
4. Validar la herramienta de gestión de riesgos en la creación de empresas mediante una prueba concepto.

1.5 Organización del Documento

En el presente documento se encuentran los siguientes capítulos:

1. Capítulo 2: contiene la información de los antecedentes, marco teórico, estado del arte y estado de la práctica, donde se contextualiza sobre los contenidos existentes en la creación de empresas, además el estudio realizado a entidades que conforman el ecosistema de emprendimiento en la región.
2. Capítulo 3: contiene la metodología desarrollada que se tuvo en cuenta para la investigación, se expone el esquema utilizado para la creación de la herramienta.
3. Capítulo 4: contiene la presentación de la propuesta y la metodología para utilizar la herramienta.
4. Capítulo 5: contiene el diseño de experimentación realizado con sus respectivas características, así como la información de las empresas que fueron tenidas en cuenta para su aplicación.
5. Capítulo 6: contiene los resultados obtenidos a partir de la prueba concepto realizada de la herramienta.

CAPÍTULO II

2. ANTECEDENTES

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Gestión de Riesgos

La gerencia de proyectos ha sido estudiada por diversas entidades quienes proponen marcos de trabajo o metodologías para llevar a cabo un proyecto con éxito, todos estos marcos de trabajo siempre tienen en cuenta o nombran el área o la temática de gestión de riesgos como imprescindible para la gerencia de proyectos y sus procesos. Algunos de los marcos principales más referenciados en diferentes países en gerencia de proyectos que abarcan la gestión de riesgos son: PRINCE2, PMBOK, MGA.

En el seminario “PRINCE2 Foundation”, dictado en la ciudad de Cali en la Universidad ICESI (Roessler, 2018), manifiesta que el propósito de la temática de riesgos en PRINCE2 es identificar, evaluar y controlar la incertidumbre y en consecuencia mejorar las probabilidades para que el proyecto tenga éxito.

En su definición nombran un riesgo como un evento incierto que si ocurre tiene impacto en los objetivos del proyecto y que estos no necesariamente son considerados como problemas, además señala que no existen proyectos sin riesgos.

Algunas de las características de la temática de riesgos que nombra el marco de trabajo PRINCE2 son:

- La gestión de riesgos es una actividad cíclica que se hace por toda la vida del proyecto.

- La gestión de riesgos debe ser proactiva siendo anticipada y controlada en lugar de generar contingencias.
- La gestión de riesgos debe ser eficiente con respecto a los costos.
- La gestión de riesgos debe ser eficaz.

Además de las características mencionadas, define dentro de su temática de gestión de riesgos los siguientes procesos:

- Identificar
- Evaluar
- Planificar
- Implementar

Por su parte “El Project Management Institute” altamente reconocido por sus aportes en la gerencia de proyectos a través de su marco de trabajo “PMBOK”, brinda también información sobre el área de gestión de riesgos en un proyecto.

“PMBOK” (PMBOK, 2017) en su sexta versión señala que la gestión de riesgos son procesos que se llevan a cabo dentro de un proyecto con el objetivo de que este se pueda desarrollar exitosamente como se establece en la planeación. Los objetivos de la gestión de riesgos son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o impacto de los negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto.

Los procesos definidos en la gestión de riesgos de un proyecto de acuerdo con su versión sexta son:

1. Planificar la gestión de riesgos.
2. Identificar los riesgos.
3. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.
4. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.

5. Planificar la respuesta a los riesgos.
6. Implementar la respuesta a los riesgos.
7. Monitorear los riesgos.

A través de estos marcos de trabajo se ha identificado que existen riesgos no solo negativos sino positivos y que estos riesgos siempre están presentes en todo el ciclo de vida de los proyectos, ya sea desde su inicio o planeación, ejecución, monitoreo y control, hasta su cierre o finalización, por lo que resulta necesario realizar una gestión permanente que permita identificarlos, analizarlos y plantear las posibles soluciones.

2.1.2 Modelos de Negocio

Crear una empresa debe tener presente siempre cual es el modelo de negocio de la organización pues definirá las bases para su operación; autores como Alexander Osterwalder han planteado modelos como el conocido Canvas, este modelo ha sido ampliamente utilizado en todas las industrias con el objetivo de realizar la formulación de algún proyecto o establecer un modelo. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A través del tiempo este modelo ha sido muy utilizado para la formulación de proyectos, pero se ha visto la necesidad de adaptarlo con nuevos enfoques que permitan lograr diferentes objetivos, entre ellos el modelo planteado por Ash Maurya en su libro Running Lean.

Maurya (2012) Adaptó el modelo Canvas para las Star-ups y creo el modelo hoy conocido como Lean Canvas también utilizado en diferentes industrias. Este modelo es utilizado comúnmente por personas llamadas emprendedores y se apoyan de el con el objetivo de formular una idea de negocio que les permita estructurar su planeación y crear su empresa.

El modelo Lean Canvas define entre sus componentes los siguientes:

1. Problema o Problemática.
2. Solución.
3. Propuesta de valor.
4. Ventaja especial.
5. Segmento de clientes.
6. Métricas clave.
7. Canales.
8. Estructura de costos.
9. Flujo de ingresos.

Estos componentes son desarrollados en un lienzo que se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 11. Modelo Lean Canvas



Fuente: Ortega & Ceballos (2015) Design Thinking: Lidera el presente. p.102.

2.1.3 Emprendimiento

Al reseñar la creación de empresas como temática, es importante referirse a quienes son las personas que están detrás de este objetivo, estas personas comúnmente son llamadas emprendedoras; el termino nos indica que son personas que tienen iniciativa por desarrollar una actividad.

Según el texto Marketing, la Administración y la Gerencia Básica para las MiPymes colombianas, (Suarez & García, 2012) explica que un emprendedor está definido por la Ley 1014 de 2006 como:

“Una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.” (p.13).

Además, el texto nos señala que la ley nacional de emprendimiento define el término como:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con una visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (p.13).

Por su parte Prado & Alfonso (2015) en su estudio definen el emprendimiento como:

“El desarrollo de un negocio desde la idea inicial hasta convertirla en empresa rentable donde la ejecución generalmente es compleja, pues conjuga momentos de oportunidad y riesgo en la gestión.” (p. 09).

Además de definir los conceptos de emprendimiento y emprendedor, es importante conocer cuáles son las características que deben tener los emprendedores; estos autores definen en su estudio a un emprendedor exitoso como una persona que debe tener habilidades de planeación, buen manejo de la comunicación para lograr ser asertivo, buen manejo de relaciones interpersonales, conocimientos de gestión, capacidad para resolución de conflictos y liderazgo.

Sparano Rada (2014) en su publicación *Emprendimiento en América Latina y su Impacto en la Gestión de Proyectos* nos aclara:

“El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) considera que son emprendedores en etapas iniciales las personas adultas propietarias de un negocio siempre que este no supere los 3,5 años de antigüedad, aquellos que superan este periodo se consideran como emprendedores ya establecidos.” (p.97).

2.1.4 Plan de Negocio

Al momento de crear una empresa es inevitable hablar de un plan, pues es necesario siempre llevar a cabo una planeación detallada y estructurada donde se estudie y analice lo que queremos realizar y lo que queremos crear.

Los autores Suarez & García (2012) definen un plan de negocio como:

“Un documento que desarrolla en que va a consistir la actividad de la empresa. Ofrece una visión global y detallada del proyecto de negocio. Analiza cada una de las áreas de gestión de la futura empresa tales como producción, análisis del mercado, recursos humanos, ventas, estudio económico-financiero, etcétera.” (p.26).

Autores como Varela (2008) en su libro *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, explica que un empresario antes de involucrarse en una actividad empresarial realiza un proceso de investigación donde obtiene información sobre la oportunidad que quiere desarrollar; a partir de esta investigación procesa y define estrategias para trabajarla y evaluarla, identificando si realmente existe potencial; este proceso de estudio lo denomina evaluación del proyecto, estudio de factibilidad, plan empresa o plan de negocio.

Varela (2008) en su texto manifiesta que un plan de negocio busca dar respuestas adecuadas en un momento específico a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador desea resolver, como:

- ¿Qué es y en que consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y que estrategias se van a usar para conseguirlo? (p.316).

A partir de lo que nos menciona el autor definimos un plan de negocio como el proceso que realiza un emprendedor con el objetivo de darle vida a una empresa y marcar su identidad a través de un concepto. En este proceso el emprendedor define el propósito que tiene para su proyecto o su empresa, su idea, sus operaciones, los resultados y lo que aspira con la realización de él. En el plan de negocio se proyecta a futuro como se realizará la empresa con el fin de identificar soluciones ante los problemas o dificultades que puedan presentarse.

Varela (2008) explica también las razones externas que justifican la elaboración del plan de negocio, entre las cuales expone:

- Es una herramienta necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda entidad de crédito y toda persona que planea actuar como inversionista, socio o ángel inversionista, toda compañía de capital de riesgo o toda incubadora de empresa lo primero que exige, para analizar una posible inversión, es el plan de negocio.
- Ayuda a la consecución de proveedores y de clientes.
- Facilita todas las labores de difusión de la empresa en el medio externo. (p.320).

Suarez & García (2012) por su parte también justifican entre algunas de las razones para realizar el plan de negocio las siguientes:

- Ayuda a la toma de decisiones acertada.
- Descubre riesgos ocultos y debilidades permitiendo tomar a tiempo acciones correctivas.
- Ayuda a identificar nuevas oportunidades para el negocio.
- Identifica y aclara criterios y supuestos sobre los que se fundamenta la actividad empresarial.
- Permite el manejo del riesgo y la incertidumbre.
- Define las necesidades de inversión y capital.
- Es una forma de visualizar el futuro y sus posibilidades.
- Permite conectar la empresa con su entorno.
- Atrae inversionistas.
- Genera mayor probabilidad de éxito para la empresa.
- Es el punto de referencia para medir el desempeño durante la implementación. (p.28).

El realizar un plan de negocio requiere mucho cuidado por parte del emprendedor, pues este debe tener conocimiento profundo en su desarrollo, estos conocimientos nos permitirán explorar el entorno en el cual se desempeñará la empresa y nos permitirá evaluar las diferentes estrategias y tácticas que diseñemos, así como su impacto y sus consecuencias.

En las definiciones de los autores mencionados se explica que es un plan de negocio y el por qué es importante realizarlo, toda persona que desee crear una empresa o convertirse en empresario debe por lo menos tener un plan. Algunos emprendedores dependiendo de su conocimiento y del alcance de su proyecto tendrán planes más detallados y estructurados que otros, pues es importante saber que no existe un modelo único y que no siempre se realizará de la misma manera.

El plan de negocio ayudará al emprendedor a realizar seguimiento detallado de la ejecución de su proyecto para la creación y puesta en marcha de la empresa, si el emprendedor ha hecho su plan con todo el profesionalismo posible, esto le garantizará mayor viabilidad a su proyecto o mayores probabilidades de éxito, pues los riesgos que se presenten en su ejecución serán menores o tendrán un impacto menor.

Varela (2008) manifiesta que habrá casos en los cuales el documento abunde en datos, informaciones, cálculos, entre otras y casos en los que la información no es tan extensa, puesto que cada empresa y cada empresario requieren un plan particular para su creación y debe adecuarse a las exigencias para su ejecución, esto implica que algunos componentes y elementos sean irrelevantes para algunas empresas. (p.322).

Elaborar un plan de negocio involucra investigar y obtener información, evaluarla y tomar decisiones sobre las estrategias que se desarrollen por cada componente en cuanto a sus diferentes elementos, como resultado obteniendo un análisis, de esta

manera se concibe el plan de negocio como una serie de análisis que se retroalimentan y se complementan entre sí, pues la información que se suministre en un componente servirá de referente para realizar el otro.

Realizar un plan de negocio no requiere de un orden específico pues no es necesario terminar un análisis para iniciar con otro, el autor sugiere realizar el plan de forma simultánea en cada uno de sus análisis, pues esto generará mayor impacto, recomienda avanzar en su desarrollo en forma de espiral, pues a medida que se consigue más información ayudará al emprendedor a tener en cuenta los diferentes análisis, a tomar mejores decisiones y a evaluar como las estrategias que se generen en uno tendrán impacto sobre el otro.

Varela (2008) manifiesta que un plan de negocio contiene diferentes análisis, pero esto puede variar dependiendo del alcance del proyecto en lo que él se refiere a la complejidad de la empresa, además existen otras variables que ocasionarán diferencias como lo son la experiencia del emprendedor, la disponibilidad de recursos y de tiempo y el conocimiento de la operación o del sector, como resultado esto marcará distintos niveles de detalle y de precisión en los diferentes componentes que contenga el plan.

Como se acaba de mencionar un plan de negocio contiene componentes y elementos que abarcan todas las áreas posibles que tendrá la empresa, componiendo una estructura que permitirá poner en marcha el negocio, sin embargo, diferentes autores deciden nominarlos de diferentes maneras.

A continuación en la tabla 1, se muestra un paralelo con los componentes que definen los autores Suarez & García (2012) y Varela (2008) para un plan de negocio:

Tabla 1. Paralelo comparativo de los componentes de un plan de negocio

Según el componente o área de la empresa	Suárez & García (2012)	Varela (2008)
Mercadeo	Plan de mercados	Análisis de mercado
Operativo-técnico	Plan de operación Plan de puesta en marcha o plan operativo de acción	Análisis técnico
Organizacional y legal	Plan de organización	Análisis administrativo Análisis legal, ambiental y social
Financiera	Plan económico-financiero	Análisis económico Análisis financiero
Riesgos	Plan de contingencia Impactos del proyecto	Análisis de riesgos e intangibles Análisis de sensibilidad
Final	Resumen ejecutivo Plan de salida	Evaluación integral del proyecto Documento final

Como se puede observar en la tabla 1, los autores nombran de forma diferente los componentes que según ellos debe contener un plan de negocio, sin embargo, la mayoría de estos tienen aspectos y elementos en común. A continuación, se definen los componentes y elementos más importantes que debe contener un plan de negocio según los autores:

1. Plan de mercados o análisis de mercado: pretende validar si realmente existen clientes para los productos y servicios que la empresa quiere producir, también pretende investigar si estos clientes están dispuestos a pagar los precios que se establecieron, conocer cuales medios utilizarían para realizar los pagos así como las condiciones de financiación, definir la cantidad de productos y servicios que se pueden vender, definir estrategias de mercadeo y ventas, conocer los canales que sean más favorables para distribuir los productos o servicios, conocer las fortalezas y debilidades propias y de la competencia, identificar el entorno y el sector en el cual opera la empresa, identificar comportamientos del consumidor y definir estrategias de comunicación y promoción.

Un análisis de mercado es fundamental para realizar un plan de negocio y para crear una empresa, por eso es necesario que el emprendedor tenga disponibilidad y dedicación suficiente para elaborarlo de la mejor manera.

Cuando se realiza un análisis de mercado es necesario realizar una investigación previa que nos permita validar la viabilidad de nuestra empresa; existen diferentes metodologías que el emprendedor puede aplicar, entre las cuales están: encuestas de diferentes estilos, paneles, información a través de fuentes secundarias, observación, entre otras.

El objetivo del análisis de mercado será investigar aquellos aspectos de los cuales el emprendedor tiene inquietudes para que le permita obtener información que le facilite la toma de decisiones. Los elementos básicos que debe contener el análisis de mercado son:

- Investigación de mercados.
- Análisis del sector.

- Análisis del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Estrategias de mercadeo.
- Estrategias de distribución.
- Estrategias de precios.
- Estrategias de aprovisionamiento.
- Estrategias de comunicación.
- Estrategias de promoción.
- Estrategias de servicio.
- Proyección de ventas.
- Presupuesto para las estrategias de mercadeo.

2. Plan de operación o análisis técnico: pretende comprobar la factibilidad en el diseño y elaboración de los productos o servicios, además verificar si es posible comercializarlos con facilidad, con la cantidad y el costo requerido. Para realizar los productos y servicios es necesario identificar maquinarias, equipos, tecnología, insumos, materias primas, suministros, procesos, talento humano en cantidad y calidad y proveedores. El análisis técnico es un complemento para el análisis de mercado, pues la producción tendrá como objetivo cubrir las ventas que se identifiquen previamente. Los elementos básicos que debe contener el análisis técnico son:

- Análisis de producto y fichas técnicas de los productos.
- Estado de desarrollo.
- Proceso de implementación del negocio.
- Infraestructura.
- Equipos y maquinarias.
- Plan de producción.
- Plan de consumo.

- Plan de compras.
 - Sistemas de control.
3. Plan operativo o de acción: permite definir las actividades, responsables y el cronograma, con el fin de realizar el proyecto y poder realizar el seguimiento.
4. Plan de organización o análisis administrativo: pretende definir las características necesarias para la organización, su estructura y estilo de dirección, mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación de los propietarios en la gestión y en los resultados y la posibilidad de contar con estos elementos. Los elementos básicos del análisis administrativo son:
- Grupo empresarial.
 - Personal ejecutivo.
 - Estructura organizacional.
 - Empleados.
 - Organismos de apoyo.
5. Análisis legal, ambiental y social: este análisis tiene como objetivo definir la legalidad y el aspecto social para que la empresa funcione, definir el tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales, analizar el impacto que genera el proyecto en la comunidad y determinar los permisos requeridos. En este análisis se deben definir los siguientes elementos:
- Aspectos legales.
 - Aspectos de legislación urbana.
 - Análisis ambiental.
 - Análisis social.
 - Análisis de valores personales.

6. Plan económico o análisis económico: tiene como objetivo determinar las condiciones económicas del proyecto para su ejecución; se compone de los siguientes elementos:

- Inversión en activos fijos.
- Inversión en capital de trabajo.
- Presupuesto de ingresos.
- Presupuesto de materias primas, servicios e insumos.
- Presupuesto de personal.
- Presupuesto de otros gastos.
- Deducciones tributarias.
- Análisis de costos.

7. Plan financiero o análisis financiero: determina las necesidades de recursos financieros, las fuentes y sus condiciones, además, las posibilidades de tener acceso real a estas. Este análisis nos permite también determinar la liquidez de la organización y elaborar las proyecciones financieras. En el análisis financiero es recomendable determinar los siguientes elementos:

- Flujo de caja.
- Estado de resultados.
- Balance general.
- Estrategias financieras.

8. Plan de contingencia o análisis de riesgos e intangibles: pretende identificar variables y aspectos dentro del plan de negocio que puedan ser considerados a un posible cambio porque afecta la viabilidad del proyecto, además medir el impacto que pueda contener ese cambio y las acciones correctivas que sean necesarias realizar. Este análisis también nos permite evaluar aquellos aspectos que por alguna circunstancia no han sido incluidos.

Para realizar este análisis se requiere de la mayor honestidad posible, pues de él saldrán identificados los puntos débiles del proyecto y las acciones correctivas necesarias, este análisis definirá acciones preventivas para ejecutar el proyecto y le da la posibilidad al emprendedor de tener planes de acción para dirigir la empresa. Los elementos que componen este análisis son:

- Condiciones del entorno.
 - Riesgos de mercado.
 - Riesgos técnicos.
 - Riesgos económicos y financieros.
9. Evaluación integral del proyecto: En la evaluación integral del proyecto se evalúan los principales indicadores de viabilidad, se hace un análisis sobre los impactos que según esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto, se identifican variables y aspectos críticos y finalmente se da una visión específica de su posibilidad.

10. Análisis de sensibilidad: pretende analizar el impacto en la toma de decisiones sobre las principales variables del proyecto. En este análisis se determina el rango que soportan las diferentes variables del proyecto y es en este donde se debe proponer acciones específicas de seguimiento y control junto con estrategias para los casos en los que los problemas se presenten.

Al finalizar el proceso de elaboración del plan de negocio, se formaliza en un documento; este documento contiene los diferentes análisis realizados en cada componente del plan y la información que da respuesta a las cinco preguntas planteadas en el inicio, además el documento servirá para presentarlo ante los diferentes interesados ya sea con el fin de obtener financiación o demostrar su viabilidad.

2.2 Estado del Arte/Trabajos Relacionados

Desde el ámbito empresarial se hace bastante énfasis e importancia en el área de gestión de riesgos para cualquier tipo de industria, ya sea para gerenciar un proyecto en una organización o para una continua operación, pero esta no es tomada en cuenta aún como un área de gestión al momento de crear una empresa.

Desde los modelos para realizar planes de negocio se ha tenido en cuenta en algunos casos realizar un análisis de riesgos, que permita a los emprendedores identificar cuáles son esas posibles barreras u oportunidades que se pueden presentar al momento de ejecutar los planes de negocio, pero estos análisis no son suficientes para que los emprendedores puedan gestionar de forma adecuada los riesgos de sus proyectos.

Si bien estos análisis de riesgos son tomados en cuenta al realizar un plan de negocio, no son tomados en cuenta como una gestión que sea imprescindible en todo el ciclo de vida del proyecto.

2.3 Estado de la Práctica

Diversas entidades del sector público y privado en Colombia promueven el emprendimiento a través de sus diferentes programas o unidades con el objetivo de fortalecer la economía y generar empleo en la región.

Se realizó un estudio en el departamento del Valle del Cauca a través de encuestas a estas entidades con el fin de identificar y conocer prácticas utilizadas para la creación de empresas. Entre las entidades estudiadas están: SENA, Cámara de comercio, Universidad ICESI, Universidad Javeriana, Fundación WWB Colombia.

En esta encuesta se interrogó acerca de las metodologías y herramientas utilizadas para las asesorías en la creación de empresas, así mismo la opinión de estas sobre cuales son los requerimientos más importantes para ser empresario, cuáles son los componentes y elementos claves para desarrollar un plan de negocio y como trabajan la gestión de riesgos.

Estas empresas afirmaron en sus respuestas realizar como acto previo del proceso de creación, sensibilizaciones y talleres de ideación, con el fin de ayudar a los emprendedores a conocer sus programas y definir una idea de negocio, además, algunas de ellas manifestaron utilizar metodologías propias adaptadas de herramientas que ya han sido creadas para la formulación de proyectos o para definir modelos de negocio, otras manifestaron utilizar herramientas ya conocidas en formulación de proyectos como modelo Canvas y modelo Lean Canvas.

Seguidamente, manifestaron iniciar un proceso de acompañamiento con el emprendedor a través de un asesor que brinda asesorías para desarrollar un plan de negocio; este plan por lo general es trabajado bajo formatos propios, pero con los mismos componentes que se evalúan y que se ejecutarán en el proyecto al

momento de crear la empresa o formalizarla. Entre los componentes destacados y en común se encuentran los siguientes:

La planeación estratégica donde se define la misión de la empresa, visión, problemática a resolver, diagnóstico estratégico, estrategias externas e internas.

El análisis o estudio de mercado donde definen su mercado y sus clientes, capacidad de mercado, análisis del sector, análisis de la competencia, estrategia de distribución, estrategia de comunicación y publicidad, estrategia de promoción, estrategia de precio, estrategia de servicio y proyección de ventas, este análisis parte de un estudio previo o una investigación.

El análisis técnico donde se definen procesos, características técnicas, fichas técnicas de los productos o portafolio de servicios y la capacidad instalada.

El análisis organizacional y legal donde se define el organigrama, cargos, funciones, tipo de sociedad a establecer, normatividad y aspectos legales.

El análisis financiero y económico donde se definen inversiones, costos, utilidad, tasa interna de retorno, valor presente neto, capital y punto de equilibrio.

Además de estos componentes, algunas entidades afirmaron realizar un análisis de riesgos para evaluar riesgos internos y externos al momento de crear la empresa. Los riesgos que se evalúan son referentes a aspectos técnicos, de mercado o comerciales, de talento humano, de normatividad, medio ambiente y otros, dando como opción definir un plan de mitigación.

A partir de la investigación realizada se concluyó:

1. Un emprendedor es considerado por las acciones que toma para la creación de su empresa, tales como:
 - La elaboración de un plan de negocio o estudio de factibilidad.
 - La constitución formal y oficial de su empresa.
 - La puesta en marcha de su plan de negocio.
 - La administración de su propio negocio durante al menos tres años de operación.

2. El componente principal y esencial al momento de crear cualquier empresa y desarrollar un plan de negocio para todas las personas encuestadas siempre es el análisis de mercado, pues en él se demuestra la validación de mercado que tiene la empresa y su viabilidad.

3. Al momento de definir la idea de negocio es importante realizar una formulación, donde la gran mayoría de las personas encuestadas coincidió en trabajar con modelos como el Lean Canvas, pues lo consideran apropiado para trabajar con ideas de negocio. Este modelo define claramente una problemática, una solución, aspectos de su mercado, costos, ventas y lo más importante la propuesta de valor que aporta el factor innovador que va a tener la empresa.

4. Como conclusión también se evidenció que todas estas personas que trabajan en el ecosistema de emprendimiento evalúan cual es el componente innovador que aporta la empresa y que impacto puede tener en el desarrollo de la idea, por lo que es importante que la persona que desee crear la empresa cuente con una experiencia mínima en el sector, habilidades personales fuertes como creatividad y además que demuestre conocimientos sólidos para desarrollar la idea durante su creación.

5. Un aspecto que se pudo destacar al momento de aplicar la encuesta fue que algunas empresas utilizan herramientas con componentes en común como el de mercado y el financiero, además algunas herramientas utilizadas analizan los factores de riesgos a través de matrices como el análisis DOFA y de manera propia y poco detallada se hace un análisis de riesgos, sin embargo el análisis de riesgos que se realiza es insuficiente y muchos emprendedores que crean sus empresas no conocen todos los riesgos que puede tener su plan de negocio y su proyecto, tampoco se dimensiona o se evalúa que tan grandes pueden ser los riesgos que son identificados con estas herramientas o formatos, por lo que esto genera gran incertidumbre.

6. Al tener un análisis de riesgos insuficiente los emprendedores no tienen seguridad y confiabilidad de que sus empresas funcionarán adecuadamente, lo que en un futuro podría desencadenar en pérdidas para la empresa o el cierre de esta al no tener una viabilidad y una sostenibilidad suficiente.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

A continuación, en el gráfico 12 se presenta el diagrama de flujo donde se evidencian los procesos que se realizaron con el objetivo de diseñar y validar la herramienta de gestión de riesgos:

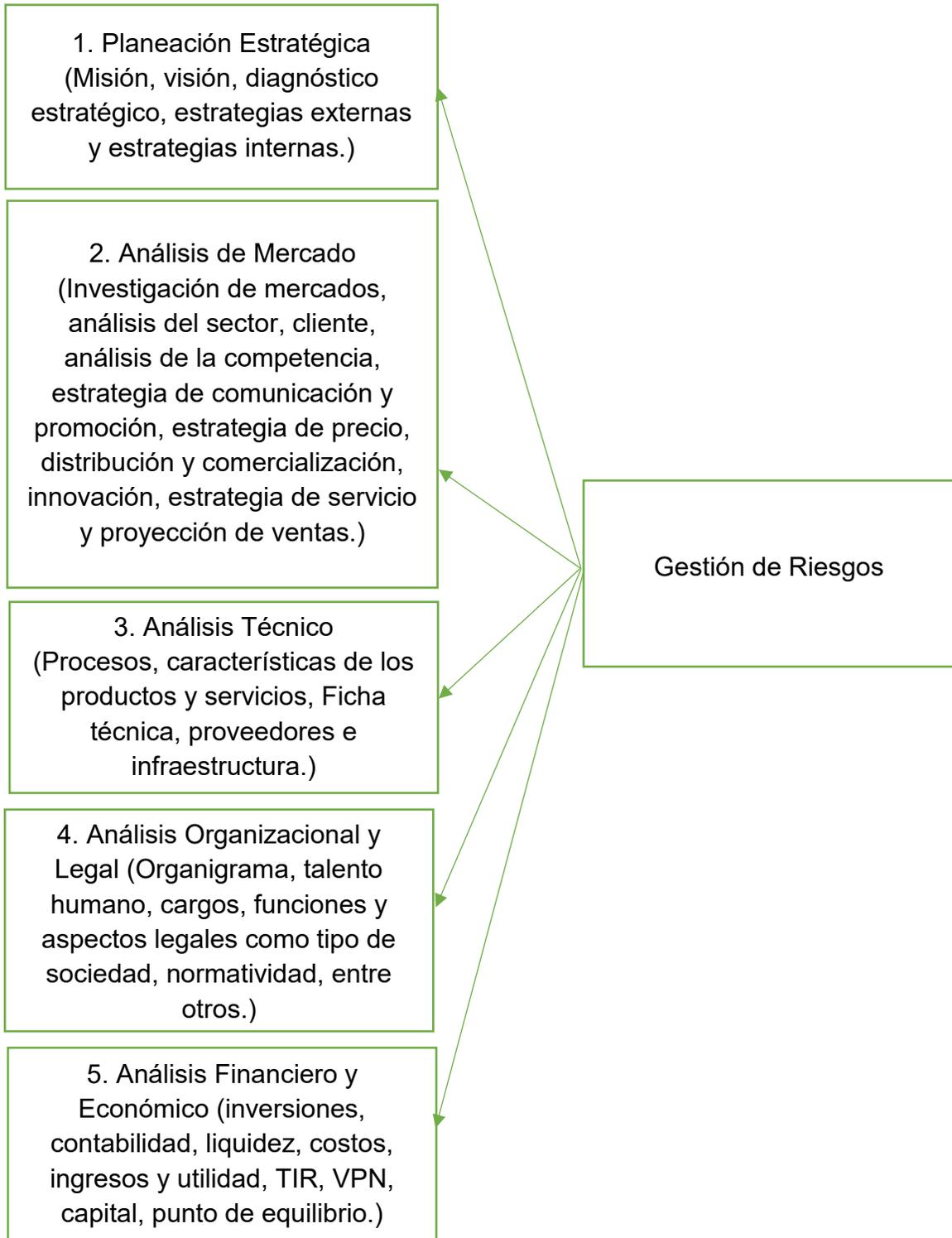
Gráfico 12. Diagrama de flujo de metodología desarrollada para el diseño y validación de la herramienta para la gestión de riesgos en la creación de empresas



1. Como primer proceso se realizó una investigación a diferentes entidades que trabajan el emprendimiento en la región con el objetivo de identificar y conocer metodologías o prácticas diseñadas y desarrolladas para la creación de empresas.
2. Como segundo proceso se realizó una investigación para conocer cuales eran las herramientas utilizadas por algunas entidades que trabajan el emprendimiento a través de la formulación de planes de negocio con el objetivo de identificar los componentes y elementos trabajados en estas y apropiarlos en la herramienta.
3. Como tercer proceso se realizó una investigación en marcos de trabajo y metodologías que manejan estándares mundiales para la gerencia de proyectos con el fin de identificar y conocer en el área de gestión de riesgos, cuales eran los procesos tenidos en cuenta y a partir de esta investigación incluir aquellos procesos que se puedan establecer y apropiar en la herramienta.
4. Como cuarto proceso y a través de los resultados obtenidos de estas investigaciones se crea la herramienta con el respectivo manual para su uso.
5. Como quinto proceso y final, ya con la herramienta creada y el manual de uso creado, se da paso a la validación de la herramienta mediante una prueba concepto a emprendedores de la región.

A continuación, en el gráfico 13 se demuestra como la gestión de riesgos a través de la herramienta se aplicaría a cada uno de los componentes y elementos del plan de negocio:

Gráfico 13. Diagrama aplicación de la gestión de riesgos a los componentes de un plan de negocio



Como se observa en el diseño del gráfico 13, la gestión de riesgos debería ser aplicable a los diferentes componentes de un plan de negocio que tenga como objetivo la creación de una empresa o bien sea para evaluar cada una de estas áreas en una empresa que ya esté en operación.

Es importante identificar cuales son los riesgos que se pueden presentar en cada uno de los componentes. A continuación, nombraremos porque es importante analizar los riesgos en cada componente:

En el punto 1 del gráfico se presenta como la gestión de riesgos se aplica a el componente planeación estratégica; es importante analizar si la empresa tiene clara su razón de ser, pues muchas de estas se enfocan en el que ofrecen y no en el para que existen, además analizar cuál es su horizonte o a dónde quiere llegar, evaluar cuáles son sus puntos fuertes para mantenerlos y cuáles son sus debilidades para mejorarlas; en caso de presentarse riesgos en este componente la empresa podría perder su horizonte o no ser lo suficientemente competitiva ocasionando que no obtenga las ventas, utilidades o la rentabilidad esperada.

En el punto 2 del gráfico se presenta como la gestión de riesgos se aplica a el componente análisis de mercado; es importante que la empresa haya identificado claramente un mercado objetivo, conocer sus características e identificar cual es la necesidad que tiene este mercado, también evaluar cual ha sido el crecimiento o decrecimiento que tiene el sector económico de la empresa a nivel de la ciudad, región o país, quien es su competencia y en qué posición se encuentra actualmente en el mercado, además, en este análisis se evalúan otras características como el sistema de distribución y estrategias de comunicación con el objetivo de determinar si realmente son los adecuados; en caso de presentarse riesgos en este componente la empresa podría no tener la viabilidad esperada, no darse a conocer en el mercado, no contar con los clientes esperados, no contar con procesos de

innovación suficientes o no obtener el nivel de satisfacción esperado por el cliente ocasionando también que no obtenga las ventas o las utilidades esperadas.

En el punto 3 del gráfico se presenta como la gestión de riesgos se aplica a el componente análisis técnico de la empresa; en este componente es importante que la empresa tenga definido claramente y específicamente que es lo que quiere ofrecerle al mercado, que cuente con una estrategia de abastecimiento adecuada y que cuente con la capacidad instalada necesaria para poder cumplir con su demanda; en caso de presentarse riesgos en este componente la empresa podría no cumplir con los requerimientos técnicos de los productos que exigen los clientes o no tener el nivel de calidad esperado, no contar con inventario suficiente para cumplir con su demanda o no contar con la infraestructura adecuada para su operación, ocasionando que no se obtenga el nivel de satisfacción deseado por el cliente.

En el punto 4 del gráfico se presenta como la gestión de riesgos se aplica a el componente análisis organizacional de la empresa; en este componente se evalúa que la empresa tenga definido su estructura y su tipo de organización, las personas y perfiles requeridos y que cumpla con la normatividad legal, ambiental y técnica necesaria; en caso de presentarse riesgos en este componente la empresa podría no contar con el talento humano necesario para su operación, no tener un orden en su estructura organizacional, tener inconvenientes en el manejo de sus colaboradores, cerrar por falta de cumplimiento de los requerimientos necesarios para su operación o ser sancionada con multas por no cumplir con los requerimientos mínimos.

En el punto 5 del gráfico se presenta como la gestión de riesgos se aplica a el componente análisis financiero de la empresa; en este componente se evalúa que la empresa cuente con el presupuesto necesario para su inversión, que económicamente sea viable y rentable y que cuente con los flujos de caja o de entrada necesarios para su operación; en caso de presentarse riesgos en este componente, la empresa podría no contar con presupuesto suficiente, no obtener la rentabilidad o los flujos de caja esperados y en consecuencia ocasionar que el proyecto no sea puesto en marcha o que la empresa termine cerrando su operación.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Como propuesta se diseñó la herramienta REM (Risk, Entrepreneurship, Management) para que sea utilizada por emprendedores al momento de poner en marcha su empresa o bien sea para fortalecerla. La herramienta tiene como objetivo evidenciar los riesgos para que sean gestionados de forma adecuada.

4.1 Procesos Incluidos de la Gestión de Riesgos

La herramienta incluye procesos de la gestión de riesgos que son basados en prácticas actuales de la gerencia de proyectos, estos procesos permiten profundizar y fortalecer los análisis de riesgos que se hacen para la creación de empresas. El emprendedor a través de la herramienta podrá gestionar y dar mayor viabilidad a los proyectos que ejecute disminuyendo la incertidumbre que los riesgos ocasionen, brindando mayor seguridad y confiabilidad en él.

Los procesos de gestión de riesgos que se incluyen en la herramienta son:

1. Identificar los riesgos.
2. Realizar el análisis cualitativo de riesgos.
3. Planificar la respuesta a los riesgos.

4.2 Funciones de la Herramienta

De acuerdo con la información suministrada por parte del emprendedor esta herramienta permite:

1. Identificar los riesgos que tiene el plan de negocio o la empresa en cada uno de sus componentes o áreas.
2. Identificar cual es el nivel de riesgo por cada uno de los componentes y elementos.
3. Conocer cuál es el impacto que tiene cada componente y elemento de acuerdo con el nivel de riesgo identificado.
4. Evidenciar de forma gráfica los niveles de riesgo que tiene cada componente y elemento.
5. Conocer cuál es el nivel de riesgo total en el que se encuentra su empresa, sus áreas y sus elementos, siendo este nivel clasificado como:
 - Extremo: Un nivel de riesgo extremo significa que la empresa debe entrar en estado de alerta y revisar los aspectos más críticos en sus estrategias, para tomar decisiones con urgencia que le permitan minimizar sus riesgos y poder mantenerse en operación.
 - Alto: Un nivel de riesgo muy alto significa que la empresa debe entrar a revisar los aspectos más críticos y tomar decisiones en sus estrategias para minimizar sus riesgos y poder mantenerse en operación.
 - Medio: Un nivel de riesgo medio indica que la empresa debe entrar a revisar los aspectos más críticos en sus estrategias para encontrar equilibrio en su operación.
 - Bajo: Un nivel de riesgo bajo significa que la empresa se encuentra funcionando con normalidad, pero presenta fallas moderadas en su gestión, se recomienda revisar aspectos con el objetivo de mejorar.

- Muy bajo: Un nivel de riesgo muy bajo significa que la empresa se encuentra en un estado óptimo, pero presenta fallas leves en su gestión, se recomienda revisar aspectos con el objetivo de mejorar.

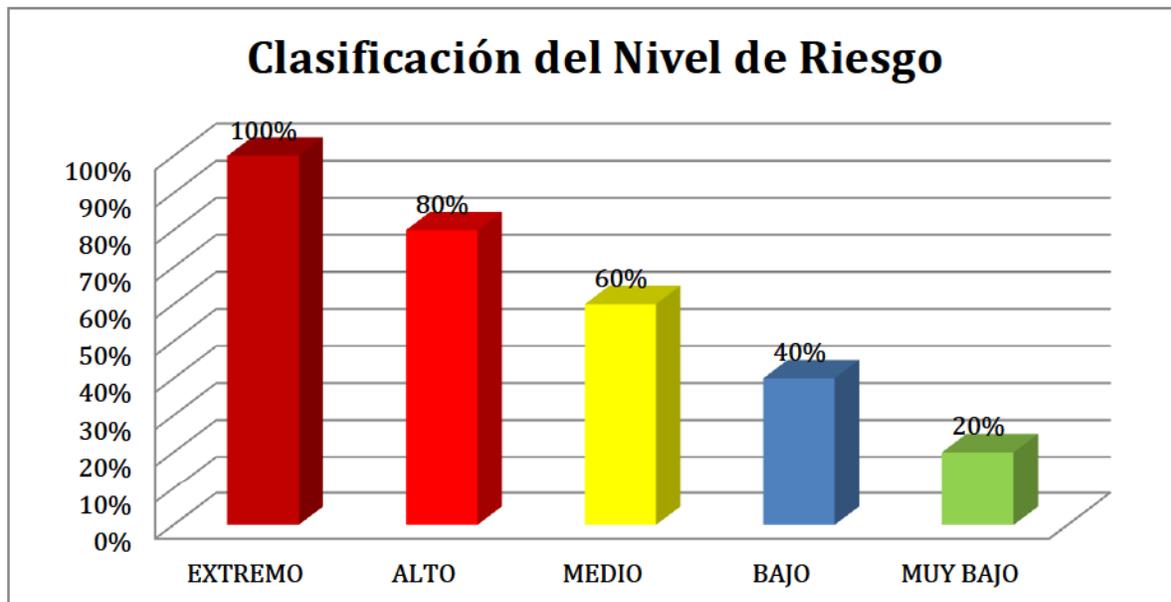
La siguiente tabla 2 nos muestra cómo fueron clasificados los riesgos en la herramienta según su escala valorativa:

Tabla 2. Clasificación del nivel de riesgo de la herramienta

CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO				
NIVEL	ESCALA			COLOR
EXTREMO	81%	Hasta	100%	
ALTO	61%	Hasta	80%	
MEDIO	41%	Hasta	60%	
BAJO	21%	Hasta	40%	
MUY BAJO	0%	Hasta	20%	

El gráfico 14 también nos ilustra cómo fueron clasificados los riesgos según su escala valorativa:

Gráfico 14. Clasificación del nivel de riesgo



Los colores y porcentajes mostrados en la tabla 2 y en el gráfico 14 funcionan para cada componente y cada elemento que se evalué.

6. Como última función la herramienta define un análisis global y específico de riesgos de la empresa con las causas probables y un plan de respuesta con posibles estrategias a implementar por cada componente y elemento.

la herramienta evalúa cada componente y elemento para que la gestión de riesgos sea más efectiva, se recomienda ser utilizada en el momento en que el usuario ya tenga su empresa o haya definido su plan de negocio y este en el punto para ejecutarlo.

4.3 Módulos de la Herramienta

La herramienta cuenta con 9 módulos donde se pueden observar y analizar los resultados obtenidos. Los módulos fueron definidos así:

1. Manual de uso: Se explica el objetivo de la herramienta, como se compone y se usa, su escala valorativa y las posibles opciones de respuesta para el usuario.
2. Planeación estratégica: Compuesta por los elementos misión de la empresa, visión de la empresa, objetivos estratégicos, diagnóstico estratégico y estrategias. En el módulo planeación estratégica, el usuario responde las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 3:

Tabla 3. Preguntas componente planeación estratégica

MISIÓN DE LA EMPRESA	¿Su empresa actualmente cuenta con una misión?
	¿Comprende en su totalidad cual es la misión de su empresa?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con la misión que tiene su empresa?
VISIÓN DE LA EMPRESA	¿Su empresa actualmente cuenta con una visión?
	¿Comprende en su totalidad cual es la visión de su empresa?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con la visión que tiene su empresa?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Identifica cuáles son las áreas de su empresa?
	¿Su empresa actualmente cuenta con objetivos por cada una de sus áreas?
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	¿Identifica las debilidades que actualmente tiene su empresa?
	¿Conoce que oportunidades tiene su empresa en el mercado?
	¿Identifica las fortalezas que actualmente tiene su empresa?
	¿Conoce que amenazas tiene su empresa en el mercado?
ESTRATEGIAS	¿Ha definido que estrategias adoptar e implementar frente a sus debilidades?
	¿Ha definido que estrategias adoptar e implementar frente a sus amenazas?
	¿Ha definido estrategias para aprovechar nuevas oportunidades?

3. Análisis de mercado: Compuesto por los elementos investigación de mercados, análisis del sector, cliente, análisis de la competencia, estrategia de comunicación, estrategia de precio, distribución y comercialización, Innovación, servicio y ventas. En el módulo análisis de mercado, el usuario responde las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 4:

Tabla 4. Preguntas por componente análisis de mercado

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	¿Ha realizado alguna investigación de mercados o estudio de mercado con sus clientes actuales y potenciales?
	¿Identifica la metodología utilizada en esta investigación?
	¿Conoce los resultados que arroja esta investigación?
	¿Se encuentra satisfecho con los resultados que arroja esta investigación?
ANÁLISIS DE SECTOR	¿Conoce actualmente el sector económico en el que se desempeña su empresa?
	¿Identifica si el sector al cual pertenece su empresa viene en crecimiento o decrecimiento?
CLIENTE	¿Su empresa tiene claramente definida su estrategia de segmentación?
	¿Su empresa tiene definido cuál es su mercado objetivo o su target?
	¿Identifica cuáles son las características que tienen sus clientes?
	¿Ha diseñado algún programa o estrategia de fidelización de clientes?
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	¿Identifica cuáles son sus competidores directos?
	¿Conoce cuáles son las fortalezas o ventajas de sus competidores?
	¿Cree usted que tiene fortalezas o está por encima de sus competidores?
	¿Conoce actualmente cuáles son los precios que ofrecen sus competidores?
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	¿Su empresa actualmente cuenta con un website o página web?
	¿Su empresa actualmente cuenta con redes sociales como Facebook, Instagram, Linkeind u otra?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con el manejo de las redes sociales o de la página web de su empresa?
	¿Actualmente cuenta con un tipo de publicidad como tarjetas de presentación, volantes publicitarios o vallas publicitarias?
	¿Su empresa ha participado alguna vez en algún tipo de evento?
ESTRATEGIA DE PRECIO	¿Los precios que actualmente manejan sus productos o servicios son acordes al mercado?
	¿Los precios que actualmente manejan sus productos o servicios se encuentran por debajo del mercado?
	¿Sus clientes se encuentran satisfechos con los precios que usted actualmente ofrece?
DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN	¿Conoce actualmente como es su sistema de distribución?
	¿Se encuentra usted satisfecho con el sistema actual de distribución y comercialización que maneja su empresa?
	¿Cuenta usted actualmente con la infraestructura adecuada para soportar las cantidades vendidas mensuales de productos o servicios?
INNOVACIÓN	¿Cree usted que sus productos o servicios son innovadores?
	¿Ha planeado realizar algún tipo de innovación para su empresa en el corto o mediano plazo?
	¿Ha realizado algún tipo de innovación en sus productos o servicios desde que inició su empresa?
SERVICIO	¿Cree que el servicio al cliente ofrecido por su empresa es el adecuado?
	¿Ha definido alguna estrategia para servicio al cliente?
	¿Ha realizado alguna vez alguna encuesta que evidencie el nivel de satisfacción de servicio al cliente?
VENTAS	¿Realiza usted una proyección de lo que quiere vender mensualmente?
	¿Cumple usted con esta proyección de ventas o este indicador?
	¿Considera usted que su estrategia de ventas es la adecuada?
	¿Cuenta usted con una base donde este la información de los datos de sus clientes actuales o potenciales, así como su historial?

4. Análisis técnico: Compuesta por los elementos procesos, productos y servicios, proveedores e infraestructura. En el módulo análisis técnico, el usuario responde las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 5:

Tabla 5. Preguntas por componente análisis técnico

PROCESOS	¿Actualmente conoce todos los procesos por los que pasan sus productos o servicios?
	¿Su empresa cuenta con diagramas que evidencian los procesos que se realizan?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con la calidad de los productos y/o servicios que ofrece a sus clientes?
PRODUCTOS Y SERVICIOS	¿Conoce en su totalidad todos los productos y/o servicios que ofrece su empresa?
	¿Conoce todas las características que ofrecen sus productos y/o servicios?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con la cantidad y variedad ofrecida de productos y servicios?
	¿Cuenta actualmente con fichas técnicas, portafolio o catálogo para sus productos o servicios?
	¿Maneja algún sistema de inventarios para su empresa?
PROVEEDORES	¿Cuenta usted con el abastecimiento suficiente para su producción y/o comercialización mensual?
	¿Cuenta usted con los proveedores suficientes en caso de que haya alguna eventualidad?
	¿Cree usted que la materia prima o suministros ofrecidos por sus proveedores son adecuados para ofrecer un producto de alta calidad?
INFRAESTRUCTURA	¿Considera usted que cuenta con la tecnología adecuada para su producción o comercialización?
	¿Considera usted que el estado de sus equipos y/o herramientas es el adecuado para sus funciones?
	¿Cree usted que el espacio con el que cuenta es suficiente para la operación de la empresa?
	¿Cuenta usted con el espacio adecuado y las comodidades necesarias para atender a sus clientes?
	¿Se encuentra satisfecho con la ubicación geográfica de su empresa?

5. Análisis organizacional y legal: Compuesto por los elementos organización, talento humano y legalidad. En el módulo análisis organizacional y legal, el usuario responde las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 6:

Tabla 6. Preguntas por componente análisis organizacional y legal

ORGANIZACIÓN	¿Sabe actualmente el tipo de organización que tiene su empresa?
	¿Cuenta con algún tipo de convenio o alianza estratégica para beneficio de su empresa?
	¿Sabe actualmente cuál es el tamaño de su organización?
	¿Su empresa tiene definida su estructura organizacional?
TALENTO HUMANO	¿Tiene definido claramente las características que deben tener cada uno de sus empleados?
	¿Sus empleados tienen claras las funciones que le corresponden en el día a día?
	¿Cuenta usted actualmente con un manual de funciones para cada cargo dentro de la empresa?
	¿Sus empleados cuentan con la formación y la experiencia suficiente para desempeñarse en los cargos?
LEGALIDAD	¿Su empresa tiene definido claramente si fue creada como persona natural o jurídica?
	¿Conoce los requerimientos que debe tener la empresa en esa modalidad?
	¿Se encuentra actualmente satisfecho con este tipo de constitución que tiene la empresa?
	¿Conoce usted actualmente todos los requisitos legales para poder tener su empresa?
	¿Su empresa actualmente cuenta con todos los permisos técnicos necesarios para poder desempeñarse?
	¿Su empresa actualmente cuenta con todos los permisos ambientales para poder desempeñarse?
	¿Su empresa anualmente declara renta y cubre todos los impuestos vigilados por la ley?
	¿Sus empleados actualmente cuentan con un contrato legal y formal?

6. Análisis Financiero: Compuesto por los elementos inversiones, contabilidad, liquidez, costos e ingresos y utilidad. En el módulo análisis financiero, el usuario responde las preguntas que se muestran a continuación en la tabla 7:

Tabla 7. Preguntas por componente análisis financiero

INVERSIONES	¿Considera usted realizar inversiones para su empresa?
	¿Cuenta usted con el presupuesto suficiente o alianzas para poder realizar estas inversiones?
	¿Conoce usted el valor a invertir?
	¿Conoce usted cuál fue el valor de su inversión inicial?
CONTABILIDAD	¿Su empresa lleva los registros contables mensuales de todos sus ingresos y egresos?
	¿Su empresa cuenta con reservas financieras para eventualidades frente a algún riesgo?
LIQUIDEZ	¿Considera usted que los flujos de entrada que tiene su empresa en el día o mensuales pueden soportar las deudas adquiridas por esta?
	¿Considera usted que el tiempo de pago realizado a sus proveedores le permite tener flujo de caja?
	¿Cree usted que cuenta con los suficientes medios para que sus clientes puedan realizar los pagos?
	¿Considera usted que los tiempos de financiación para sus clientes son los adecuados o esperados por ellos?
	¿Cree usted que los tiempos de financiación de los clientes para realizar los pagos le permite tener un flujo de caja adecuado?
COSTOS	¿Identifica usted cuanto es el costo de materia prima o de suministros por cada producto o servicio?
	¿Considera usted que el costo ofrecido de materia prima o de mercancía por sus proveedores le permite tener la utilidad suficiente por producto o servicio?
	¿Identifica usted cuanto es el costo de mano de obra mensual?
	¿Identifica usted cuanto son los costos indirectos de fabricación?
INGRESOS Y UTILIDAD	¿Identifica usted cuál es el porcentaje de utilidad obtenido por cada producto o servicio?
	¿Conoce usted cuáles son los ingresos mensuales para su empresa?
	¿Se encuentra usted satisfecho con la cantidad de ingresos mensuales obtenidos por su empresa?

7. Análisis de riesgos: Define el nivel de precisión de conocimiento que se tiene sobre cada componente, su nivel de riesgo e ilustra mediante un gráfico radial el nivel de riesgo de los componentes.
8. Análisis de causas: Define el nivel de riesgo que se tiene por cada elemento e ilustra mediante un gráfico radial el nivel de riesgo por cada elemento.
9. Plan de respuesta: Demuestra las causas probables de los riesgos, define los tipos de respuesta a los riesgos, define el tipo de riesgo y las posibles estrategias que puede implementar el emprendedor.

4.4 Opciones de Respuesta

La herramienta funciona de acuerdo con la respuesta que suministre el usuario para cada uno de los elementos por los cuales se indaga.

Con el objetivo que la herramienta fuera más práctica en sus respuestas y tuviera mayor facilidad de uso, la escala valorativa se seleccionó de acuerdo con el conocimiento que tiene el usuario sobre el elemento. A continuación, se presentan los diferentes tipos de respuesta y su escala valorativa:

- No identifica lo que se le pregunta: tiene una puntuación 0.
- Definitivamente NO: tiene una puntuación 1.
- Probablemente NO: tiene una puntuación 2.
- NO está seguro: tiene una puntuación 3.
- Probablemente SI: tiene una puntuación 4.
- Definitivamente SI: tiene una puntuación 5.

Para obtener los resultados la herramienta suma los puntajes obtenidos por las respuestas de cada uno de los elementos de acuerdo con lo que el usuario

suministró y pondera su puntaje final obteniendo un porcentaje por cada componente, a este porcentaje se le llamará nivel de precisión.

Al finalizar las preguntas la herramienta en su módulo de análisis de riesgos muestra el nivel de precisión que tiene el usuario por cada uno de los componentes del plan de negocio o por cada área de la empresa, el nivel de riesgo por componente es calculado de acuerdo con el porcentaje carente de precisión en una escala valorativa de 0 a 100%, además incluye el gráfico radial que le permite visualizar de forma más efectiva el nivel de riesgo por componente.

La herramienta en su módulo análisis de causas pondera el puntaje obtenido por elemento y define un porcentaje, el nivel de riesgo por elemento es definido de acuerdo con el carente del porcentaje obtenido en una escala valorativa de 0 a 100%, además incluye el gráfico radial que le permite visualizar el nivel de riesgo por elemento.

En el módulo final llamado plan de respuesta en la sección análisis y recomendaciones muestra las causas de los riesgos identificados en cada componente y en cada elemento, en la sección plan de respuesta se define por cada elemento una acción de respuesta, entre las cuales podrá seleccionar:

- Escalar: puede ser utilizada para riesgos positivos y negativos, se aconseja utilizar cuando la decisión y/o la responsabilidad no está en manos de la empresa.
- Evitar: se recomienda utilizar solo para riesgos negativos, se aconseja utilizar cuando se desean realizar cambios previos para que el riesgo suceda.
- Transferir: se recomienda utilizar solo para riesgos negativos, se aconseja utilizar cuando se desea transferir el riesgo a otro interesado, sea persona o entidad.

- Mitigar: se recomienda utilizar solo para riesgos negativos, se aconseja utilizar cuando se desean tomar decisiones para reducir la probabilidad del riesgo.
- Aceptar: puede ser utilizada para riesgos positivos y negativos, se aconseja utilizar cuando no se desean tomar decisiones al respecto.
- Explotar: se recomienda utilizar solo para riesgos positivos, se aconseja utilizar cuando hay oportunidades y la empresa quiere que se haga realidad.
- Compartir: se recomienda utilizar solo para riesgos positivos, se aconseja realizar cuando se quiere compartir con otro interesado los beneficios.
- Mejorar: se recomienda utilizar para riesgos solo positivos, se aconseja realizar cuando se quiere aumentar la probabilidad de que suceda el riesgo.

Además, en la sección plan de respuesta la herramienta permite seleccionar si el riesgo corresponde a un riesgo positivo o negativo con las posibles estrategias a implementar; cabe resaltar que los resultados serán más precisos en cuanto la información que suministre el usuario sea más veraz.

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE EXPERIMENTO DE VALIDACIÓN

En el diseño de experimento se seleccionaron emprendedores del departamento del Valle del Cauca que se desempeñan en el sector de servicios, estos emprendedores cuentan actualmente con microempresas y empresas pequeñas, sus empresas cuentan con 2 a 4 empleados cada una. A continuación, se muestran cada una de las características de las empresas que fueron evaluadas por la herramienta.

1. La primera empresa que se evaluó fue la empresa Amore Mío, algunas de sus características son:
 - Pertenece al sector de servicios enfocados al comercio.
 - Comercializa accesorios de moda específicamente productos de bisutería en la ciudad de Cali y sus alrededores.
 - No cuenta con un punto de venta oficial.
 - Comercializa sus productos por estrategias de venta P.A.P y por redes sociales.
 - Cuenta actualmente con dos asesoras comerciales quienes inauguraron la empresa.
 - No realiza estrategias de publicidad como empresa.
 - No cuenta con madurez en su constitución, lo que significa que no se encuentra formalizada.
 - Como la empresa no se encuentra formalizada no cuenta con un seguro todo riesgo.
 - La empresa cuenta con un plan de negocio desarrollado el cual se desea implementar.

2. La segunda empresa que se evaluó fue la empresa Dentycare Plus, algunas de sus características son:

- Pertenece al sector de servicios enfocados a la salud.
- Presta servicios de odontología general y servicios de odontología especializada en la ciudad de Palmira.
- Cuenta con un punto de operación en esta ciudad.
- Cuenta actualmente con tres personas que realizan las funciones de la empresa, además subcontrata especialistas para prestar los servicios especializados.
- La empresa cuenta con una madurez de año y medio de operación y se encuentra establecida formalmente.
- La empresa cuenta con estrategias de publicidad que tienen poco tiempo de uso, entre las cuales están redes sociales, publicidad física como vallas y volantes.
- La empresa no cuenta con un seguro todo riesgo.

3. La tercera empresa que se evaluó fue la empresa Importaciones Herrapartes S.A.S, algunas de sus características son:

- Pertenece al sector de servicios enfocados al comercio.
- Comercializa productos de ferretería específicamente herramientas de mecánica automotriz en la ciudad de Cali, Medellín y Bogotá.
- Cuenta con un centro de almacenamiento ubicado en la ciudad de Cali, donde se almacenan y se distribuyen los productos, además utiliza plataformas digitales para comercializarlos.
- Sus asesores comercializan los productos por estrategias de venta T.A.T.
- Importa productos de otros países con el fin de comercializarlos en varias ciudades.

- Cuenta actualmente con cuatro empleados.
- Cuenta con página web donde ofrece sus productos a través de catálogos.
- La empresa cuenta con una madurez de dos años de operación.
- La empresa se encuentra cotizando un seguro todo riesgo.

La herramienta se ejecutó a los diferentes emprendedores mediante una sesión en la cual se realizaron las preguntas que contiene cada uno de los componentes y elementos, después de haber realizado la sesión se presentó el respectivo análisis y los planes de respuestas a cada uno de ellos.

Los emprendedores verificaron en el informe final si efectivamente en el análisis que se realizó se describe la situación real de sus empresas, así mismo si la herramienta les generó conocimiento o ayuda en el manejo de sus organizaciones y en situaciones que desconocían.

Ya entregados los informes finales a los emprendedores, se cuestionó a cada uno de ellos con el objetivo de conocer su opinión y valorar la herramienta referente a las siguientes variables:

1. Interfaz gráfica e interpretación
2. Facilidad de uso
3. Claridad
4. Exactitud
5. Asertividad
6. Análisis
7. Simplicidad e intuición

Estas variables fueron evaluadas por cada uno de ellos con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción respecto al uso de la herramienta.

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada una de las tres empresas que se tuvieron en cuenta para la prueba concepto de la herramienta:

1. Para la primera empresa Amore Mío los resultados obtenidos evidenciaron que se encuentra en un nivel de riesgo BAJO pues su indicador fue de 32,8% de riesgo total.

- El componente planeación estratégica indicó un nivel de riesgo del 36%.
- El componente análisis de mercado indicó un nivel de riesgo del 50,9%.
- El componente análisis técnico indicó un nivel de riesgo del 35%.
- El componente análisis organizacional indicó un nivel de riesgo del 11,3%.
- El componente análisis financiero indicó un nivel de riesgo del 31,1%.

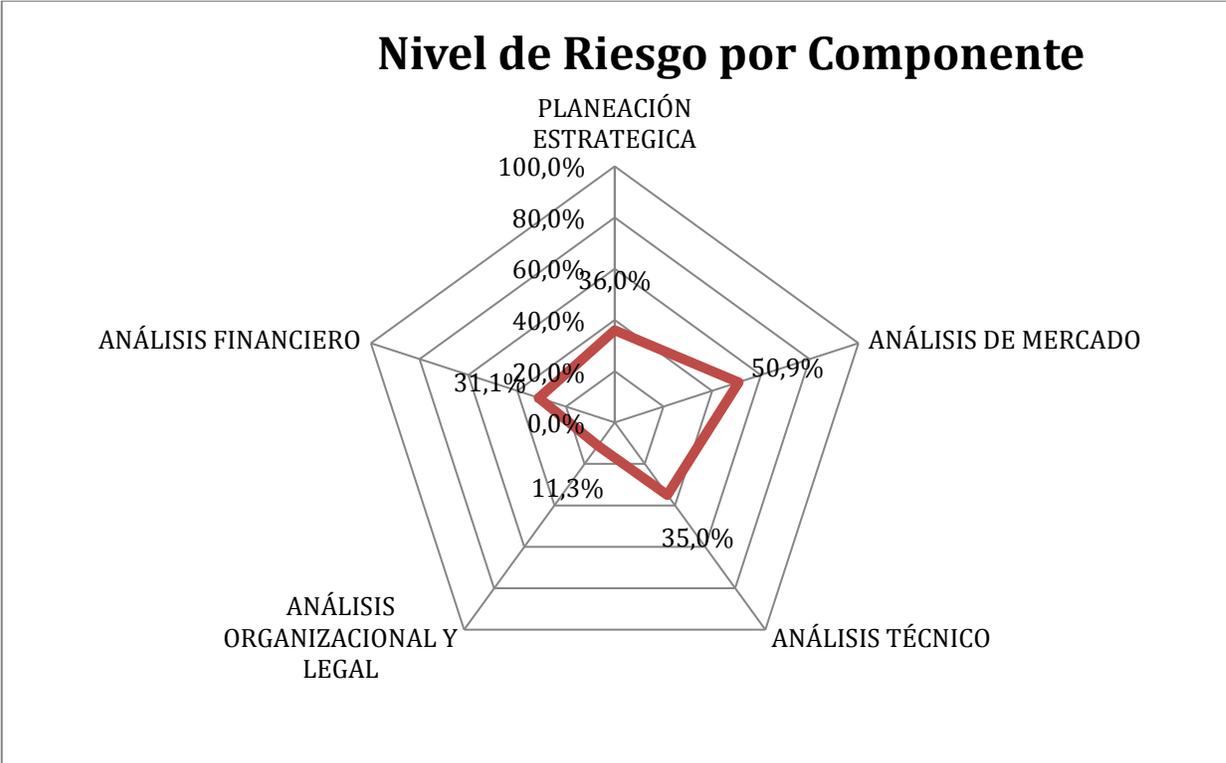
A continuación, en la tabla 8 se muestran los resultados obtenidos por cada componente:

Tabla 8. Análisis de riesgos de la empresa Amore Mío

ANÁLISIS DE RIESGOS			
COMPONENTE	NIVEL DE PRECISIÓN	NIVEL DE RIESGO	
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	64,0%	36,0%	BAJO
ANÁLISIS DE MERCADO	49,1%	50,9%	MEDIO
ANÁLISIS TÉCNICO	65,0%	35,0%	BAJO
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	88,8%	11,3%	MUY BAJO
ANÁLISIS FINANCIERO	68,9%	31,1%	BAJO
NIVEL TOTAL	67,2%	32,8%	BAJO
Su empresa actualmente con un Nivel de Riesgo:	BAJO		

A continuación, en el gráfico 15 se ilustra el nivel de riesgo existente por cada componente:

Gráfico 15. Nivel de riesgo por componente de la empresa Amore Mío



Como se observa en la tabla 8 y en el gráfico 15 el análisis de mercado es el componente con mayor riesgo para esta empresa.

En el análisis de causas se identificó el nivel de riesgo que existe en la empresa por cada elemento. A continuación, en la tabla 9 se muestran los resultados obtenidos por cada elemento:

Tabla 9. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa Amore Mío

CONSOLIDACIÓN DE ANÁLISIS DE RIESGOS POR CAUSAS				
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO		ELEMENTOS	RIESGO
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	36,0%	BAJO	MISIÓN DE LA EMPRESA	27%
			VISIÓN DE LA EMPRESA	33%
			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50%
			DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15%
			ESTRATEGIAS	67%
ANÁLISIS DE MERCADO	50,9%	MEDIO	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	80%
			ANÁLISIS DEL SECTOR	0%
			CLIENTE	30%
			ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	5%
			ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	80%
			ESTRATEGIA DE PRECIO	40%
			DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	53%
			INNOVACIÓN	47%
			SERVICIO	53%
VENTAS	80%			
ANÁLISIS TÉCNICO	35,0%	BAJO	PROCESOS	7%
			PRODUCTOS Y SERVICIOS	16%
			PROVEEDORES	0%
			INFRAESTRUCTURA	56%
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	11,3%	MUY BAJO	ORGANIZACIÓN	30%
			TALENTO HUMANO	10%
			LEGALIDAD	3%
ANÁLISIS FINANCIERO	31,1%	BAJO	INVERSIONES	20%
			CONTABILIDAD	80%
			LIQUIDEZ	32%
			COSTOS	20%
			INGRESOS Y UTILIDAD	27%

Como se observa en la tabla 9 en el análisis de causas, la empresa cuenta con altos niveles de riesgo para los elementos: estrategias, investigación de mercados, estrategias de comunicación, ventas y contabilidad.

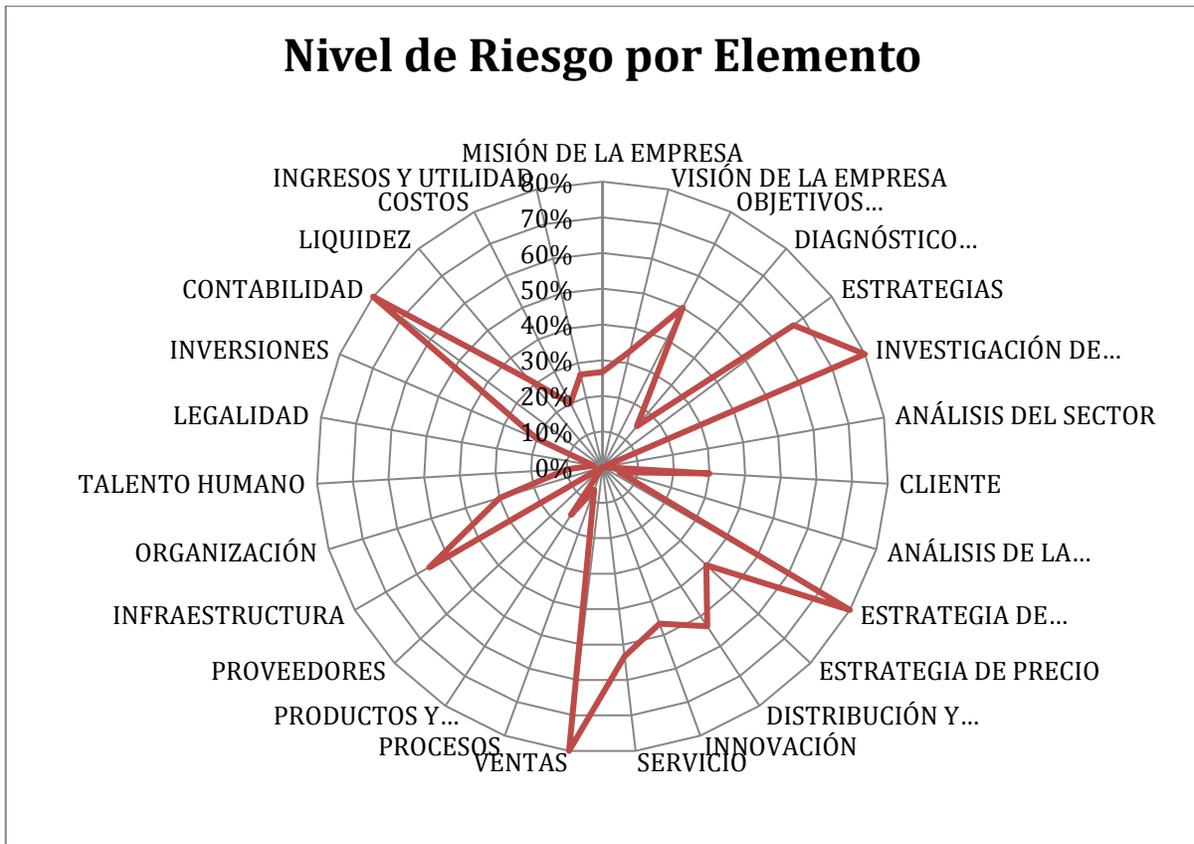
La empresa cuenta además con riesgos importantes de nivel medio en elementos como lo son: objetivos estratégicos, distribución y comercialización, innovación, servicio e infraestructura.

La empresa cuenta con fallas leves que tienen un nivel de riesgo bajo en elementos como: misión de la empresa, visión de la empresa, cliente, estrategia de precio, organización, liquidez e ingresos y utilidad.

La empresa cuenta con fallas muy leves en elementos como: diagnóstico estratégico, análisis de la competencia, procesos, productos y servicios, talento humano, legalidad, inversiones y costos.

A continuación, en el gráfico 16 se muestra el nivel de riesgo por elemento en el análisis de causas:

Gráfico 16. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Amore Mío



Como causas principales de los riesgos en sus elementos se analizaron las siguientes:

- La empresa no tiene definidos objetivos estratégicos específicos por área.
- La empresa conoce muy bien cuáles son sus debilidades, fortalezas y amenazas. (riesgo positivo).
- La empresa no ha diseñado estrategias para implementar frente a sus debilidades.
- La empresa no ha diseñado estrategias para implementar frente a sus amenazas.
- La empresa no ha realizado aún estudios de mercado.
- La empresa no implementa metodologías para realizar estudios de mercado.

- La empresa conoce muy bien su entorno y el sector en el que se desempeña. (riesgo positivo).
- La empresa conoce muy bien su mercado objetivo y el perfil de su cliente. (riesgo positivo).
- La empresa no implementa estrategias de fidelización de clientes.
- La empresa no maneja en su totalidad estrategias de segmentación de mercados.
- La empresa conoce muy bien cuáles son sus competidores directos y que estrategias implementan. (riesgo positivo).
- La empresa no maneja redes sociales.
- La empresa no maneja tarjetas de presentación, volantes ni vallas publicitarias.
- La empresa no ha participado hasta el momento en ningún tipo de evento.
- La empresa cree no sentirse satisfecha con los precios actuales que ofrece a sus clientes.
- La empresa no genera estrategias de precio que le permitan alcanzar sus objetivos.
- La empresa no se siente conforme con su sistema actual de distribución y comercialización.
- La empresa no diseña productos innovadores, ni crea estrategias innovadoras por el momento.
- La empresa no ha realizado hasta el momento alguna encuesta para conocer el nivel de satisfacción al cliente ni tampoco implementa estrategias para mejorar su servicio.
- La empresa no maneja una proyección de ventas.
- La empresa no maneja una base datos que contenga información, historial, ni preferencias en gustos de sus clientes.
- La empresa no maneja un sistema de inventarios.
- La empresa no implementa nuevas tecnologías en su modelo de negocio.

- La empresa se siente inconforme por no contar actualmente con un punto de venta.
- La empresa no cuenta con aliados estratégicos que le permitan financiar sus proyectos o estrategias.
- La empresa no cuenta con presupuesto suficiente para financiar sus inversiones.
- La empresa no lleva un registro ordenado de sus ventas y sus gastos.
- La empresa no cuenta con un fondo o presupuesto frente a alguna eventualidad.
- La empresa no ofrece diferentes medios de pago para sus clientes, solo se puede realizar en efectivo.
- La empresa no se siente conforme por los precios ofrecidos por sus proveedores.
- La empresa no se siente conforme por los precios ofrecidos por sus proveedores.
- La empresa no se siente conforme con su nivel de ventas mensual o cree que no es suficiente.

Como plan de respuesta frente a estos riesgos y estas causas se definieron algunas posibles acciones y estrategias o aspectos para tener en cuenta, los cuales se nombran a continuación:

- Mitigar: Es importante que la empresa defina objetivos estratégicos para las diferentes áreas de la empresa, como objetivos estratégicos comerciales, de talento humano, financieros, entre otros.
- Mitigar: La empresa tiene muy bien definido sus fortalezas, amenazas y debilidades sin embargo no define estrategias a implementar para cada uno de estos elementos.
- Mitigar: Es importante que la empresa defina estrategias para cada una de sus debilidades con el objetivo de consolidarse en su mercado.

- Mitigar: Es importante que la empresa defina estrategias por cada una de las amenazas identificadas con el objetivo de lograr ser más competitiva.
- Mitigar: Es importante que la empresa realice un estudio de mercado donde pueda conocer la percepción que tienen los clientes sobre la marca, el comportamiento de sus consumidores, identificar nuevos segmentos o también conocer un poco más de sus competidores.
- Mitigar: Algunas de las metodologías de investigación que podría utilizar sería a través de encuestas a sus clientes actuales y potenciales o como comprador misterioso acercándose a indagar a sus competidores.
- Explotar: La empresa conoce muy bien el sector en el que se desempeña por lo que podría implementar nuevas tendencias que se comercialicen con el objetivo de tener nuevas oportunidades.
- Mejorar: La empresa conoce muy bien el perfil de su cliente y su mercado, sin embargo, podría aplicar estrategias de segmentación con el fin de atender otros segmentos que no son atendidos acorde a sus deseos o necesidades.
- Mitigar: Es importante que la empresa diseñe o cree estrategias que le permitan fidelizar sus clientes, podría ser a través de estrategias de promoción como puntos, descuentos, invitaciones a eventos, entrega de material P.O.P, entre otros.
- Explotar: La empresa podría implementar más estrategias de segmentación con el fin de tener mayor cobertura en sus estrategias de publicidad y promoción.
- Explotar: La empresa conoce muy bien su competencia, por lo que podría implementar benchmarking a través de las estrategias de sus competidores que hayan tenido éxito.
- Mitigar: La empresa tiene una estrategia deficiente en publicidad por lo que es importante que cree perfiles en las redes sociales para pautar y exhibir sus productos con el objetivo de darse a conocer.

- Mitigar: Es importante que la empresa diseñe tarjetas de presentación para entregarlas a los clientes potenciales con el objetivo de darse a conocer.
- Mitigar: La empresa debe hacer publicidad mediante eventos en los que pueda participar, bien sea eventos de emprendimiento o eventos dentro del sector.
- Mitigar: Es importante investigar si los clientes no se sienten satisfechos por los precios ofrecidos por la empresa, de ser así se deben implementar estrategias con el fin de obtener un indicador de satisfacción al cliente más alto.
- Mitigar: La empresa podría como estrategia ofrecer una línea de productos más económica para los clientes con el objetivo de tener una satisfacción más alta.
- Mitigar: Es importante que la empresa busque nuevas formas de distribuir y comercializar sus productos, una de las estrategias que podría implementar podría ser a través de otras personas o empresas que busquen obtener ingresos extras.
- Mitigar: Es importante que la empresa comercialice nuevos productos con diseños innovadores o cree estrategias que generen valor agregado con el objetivo de ser más atractivos para sus clientes y promover sus ventas, podría realizarse a través de diseños propios o herramientas tecnológicas.
- Mitigar: La empresa debe diseñar y aplicar una encuesta de satisfacción de servicio al cliente para conocer su indicador de satisfacción, esta información le servirá poder diseñar e implementar una estrategia de servicio al cliente.
- Mitigar: La empresa debe calcular cuánto es el estimado a vender mensualmente y buscar cumplir ese objetivo.
- Mitigar: La empresa debe diseñar una base de datos con la información de sus clientes, datos demográficos, historial de compras, gustos, estilo de vida, entre otros.

- Mitigar: La empresa debe crear un sistema de inventarios que le permita conocer cuántas entradas y salidas de productos tiene mensualmente, de no hacerlo puede perder los registros de sus unidades.
- Mitigar: La empresa debe buscar implementar nuevas tecnologías que le permitan innovar y atraer más clientes.
- Mitigar: La empresa debería investigar zonas apropiadas para tener un sitio en el cual pueda crear su punto de venta para comercializar sus productos y servicios.
- Mitigar: La empresa debería buscar alianzas con entidades que le permitan financiar sus proyectos u operación, bien sea entidades que apoyen el emprendimiento o que apoyen el sector.
- Mitigar: La empresa debería buscar apoyo financiero de entidades que le permitan invertir y crecer como organización, alguna de estas entidades puede ser Fondo Emprender.
- Mitigar: Es importante que la empresa lleve un registro de lo que vende mensualmente y lo que gasta para conocer cual su nivel de ingresos, egresos y utilidad, estos registros los podría hacer a través de herramientas o programas ofimáticos.
- Mitigar: La empresa debe crear un fondo de ahorro que le permita tener presupuesto para algún riesgo o eventualidad.
- Mitigar: La empresa debe tener diferentes medios que le permitan a los clientes realizar los pagos, bien sea a través de datafono, sistema de separado por porcentaje, entre otros.
- Mitigar: Si la empresa no se siente satisfecha por los precios ofrecidos de la mercancía por sus proveedores debe buscar nuevos proveedores que le permitan obtener un porcentaje más alto de utilidad.
- Mitigar: La empresa debe buscar estrategias que le permitan incrementar su nivel de ventas, podría promover sus ventas a través de sus redes sociales, eventos en los que pueda participar, nuevas líneas de producto, nuevos

diseños o estrategias que sean innovadoras, nuevos segmentos de mercado, entre otros.

2. Para la segunda empresa Dentycare plus los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa se encuentra en un nivel de riesgo BAJO pues su indicador fue de 28,3% de riesgo total.

- El componente planeación estratégica indicó un nivel de riesgo del 32%.
- El componente análisis de mercado indicó un nivel de riesgo del 48%.
- El componente análisis técnico indicó un nivel de riesgo del 22,5%.
- El componente análisis organizacional indicó un nivel de riesgo del 18,8%.
- El componente análisis financiero indicó un nivel de riesgo del 20%.

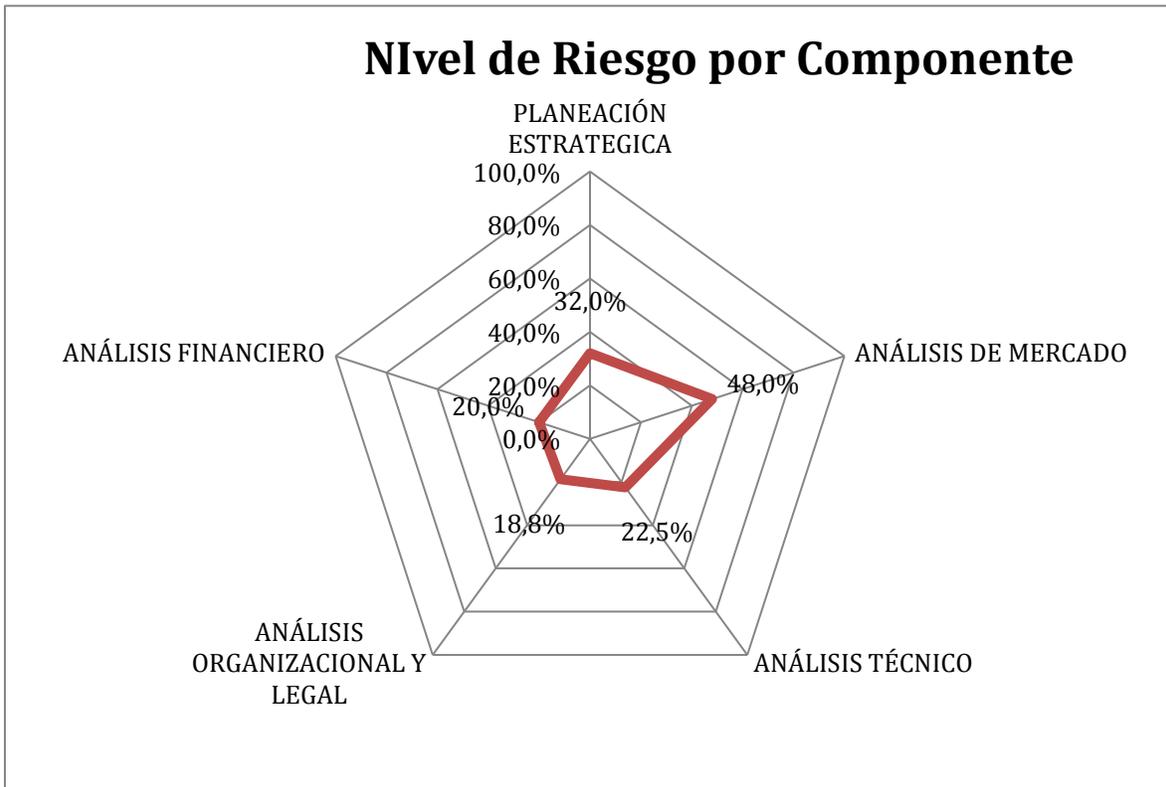
A continuación, en la tabla 10 se muestran los resultados obtenidos por cada componente:

Tabla 10. Análisis de riesgos de la empresa Dentycare Plus

ANÁLISIS DE RIESGOS			
COMPONENTE	NIVEL DE PRECISIÓN	NIVEL DE RIESGO	
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	68,0%	32,0%	BAJO
ANÁLISIS DE MERCADO	52,0%	48,0%	MEDIO
ANÁLISIS TÉCNICO	77,5%	22,5%	BAJO
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	81,3%	18,8%	MUY BAJO
ANÁLISIS FINANCIERO	80,0%	20,0%	MUY BAJO
NIVEL TOTAL	71,8%	28,3%	BAJO
Su empresa actualmente con un Nivel de Riesgo:	BAJO		

A continuación, en el gráfico 17 se ilustra el nivel de riesgo existente por cada componente:

Gráfico 17. Nivel de riesgo por componente de la empresa Dentycare Plus



Como se observa en la tabla 10 y en el gráfico 17 el análisis de mercado es el componente con mayor riesgo para esta empresa.

En el análisis de causas se identificó el nivel de riesgo que existe en la empresa por cada elemento. A continuación, en la tabla 11 se muestran los resultados obtenidos por cada elemento:

**Tabla 11. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa
Dentycare Plus**

CONSOLIDACIÓN DE ANÁLISIS DE RIESGOS POR CAUSAS				
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO		ELEMENTOS	RIESGO
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	32,0%	BAJO	MISIÓN DE LA EMPRESA	13%
			VISIÓN DE LA EMPRESA	13%
			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	80%
			DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20%
			ESTRATEGIAS	53%
ANÁLISIS DE MERCADO	48,0%	MEDIO	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	100%
			ANÁLISIS DEL SECTOR	0%
			CLIENTE	65%
			ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35%
			ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	44%
			ESTRATEGIA DE PRECIO	40%
			DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	47%
			INNOVACIÓN	20%
			SERVICIO	40%
VENTAS	30%			
ANÁLISIS TÉCNICO	22,5%	BAJO	PROCESOS	13%
			PRODUCTOS Y SERVICIOS	4%
			PROVEEDORES	0%
			INFRAESTRUCTURA	16%
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	18,8%	MUY BAJO	ORGANIZACIÓN	20%
			TALENTO HUMANO	25%
			LEGALIDAD	15%
ANÁLISIS FINANCIERO	20,0%	MUY BAJO	INVERSIONES	15%
			CONTABILIDAD	0%
			LIQUIDEZ	16%
			COSTOS	25%
			INGRESOS Y UTILIDAD	40%

Como se observa en la tabla 11 en el análisis de causas, la empresa cuenta con nivel de riesgo extremo en el elemento investigación de mercados y con niveles de riesgo alto en los elementos: objetivos estratégicos y cliente.

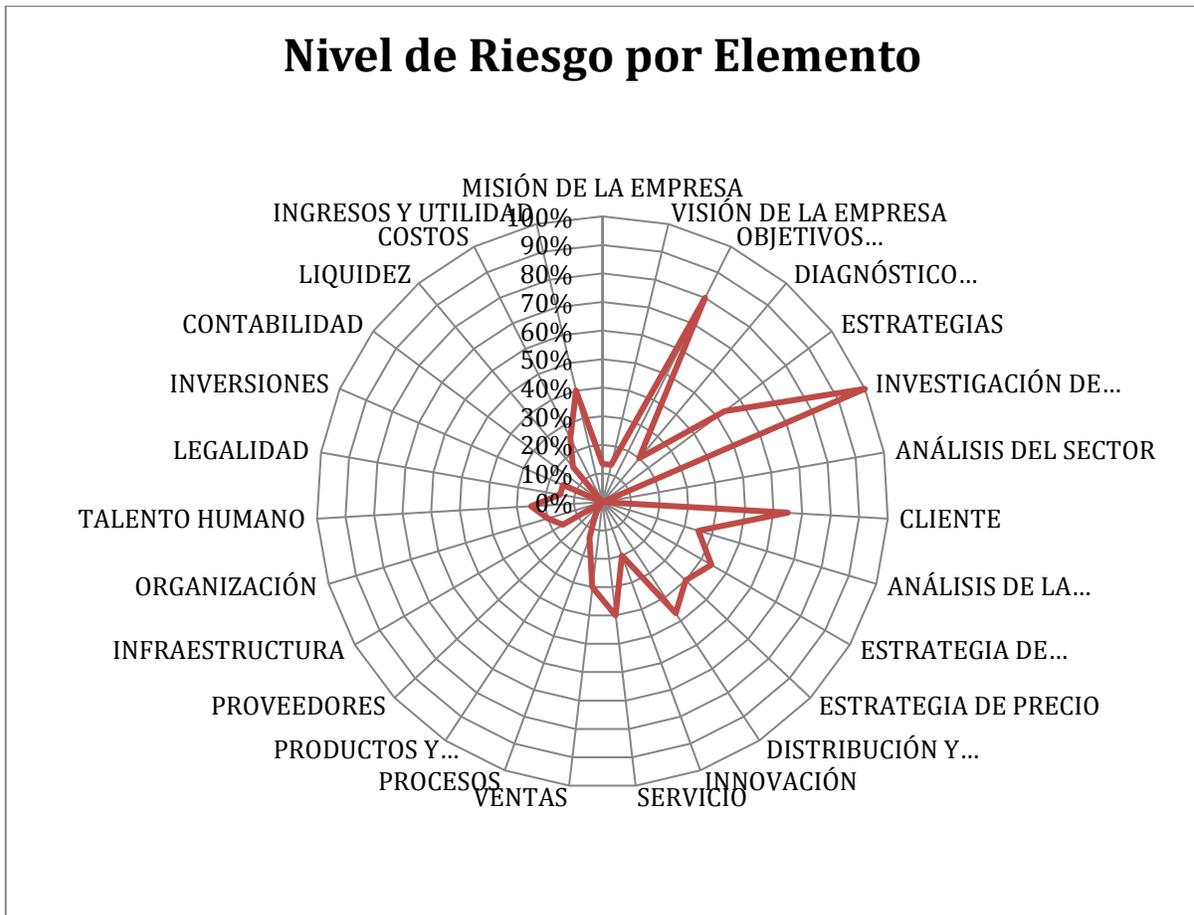
La empresa cuenta además con riesgos importantes de nivel medio en otros elementos como lo son: estrategias, estrategia de comunicación, distribución y comercialización.

La empresa cuenta con fallas leves de riesgo bajo en elementos como: análisis de la competencia, estrategia de precio, servicio, ventas, talento humano, costos e ingreso y utilidad.

La empresa cuenta con fallas muy leves en los elementos: misión de la empresa, visión de la empresa, diagnóstico estratégico, innovación, procesos, productos y servicios, infraestructura, organización, legalidad, inversiones y liquidez.

A continuación, en el gráfico 18 se muestra el nivel de riesgo por elemento en el análisis de causas:

Gráfico 18. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Dentycare Plus



Como causas principales de los riesgos en sus elementos se analizaron las siguientes:

- La empresa no tiene conocimiento de las diferentes áreas que existen en una organización.
- La empresa no cuenta con un área comercial o de mercadeo.
- La empresa no crea estrategias frente a las debilidades identificadas.
- La empresa no crea estrategias frente a las amenazas identificadas.
- La empresa no ha realizado hasta el momento algún estudio de mercado.
- La empresa no tiene conocimiento que es una investigación de mercados y para que le puede servir o que beneficios obtiene de ello.

- La empresa desconoce las diferentes metodologías usadas para realizar una investigación de mercados.
- La empresa no ha consultado profesionales en el tema de estrategias de comunicación que puedan brindarle asesoría.
- La empresa no tiene identificado el mercado objetivo del cual puede obtener mayor rentabilidad.
- La empresa no tiene identificado el perfil del cliente al que quiere llegar, desconoce muchas de sus características.
- La empresa no tiene un manejo óptimo de sus redes sociales.
- La empresa no ha consultado profesionales en el tema que puedan brindarle asesoría.
- La empresa desconoce las estrategias y los precios que maneja la competencia.
- La empresa nunca ha realizado una encuesta de servicio al cliente.
- Los servicios con los que cuenta la empresa se encuentran muy bien estructurados y consolidados. (riesgo positivo).
- La empresa no promociona de forma adecuada sus servicios a través de las redes sociales.
- La empresa cree tener dificultades en el manejo del espacio.
- La empresa cuenta con un espacio bien ubicado y adecuado para su operación. (riesgo positivo).
- No tiene conocimiento del tamaño de empresa y del tipo de organización.
- No tiene un manual de funciones para cada uno de los cargos o para sus empleados.
- No conoce los requisitos y normas para operar como persona natural.
- No identifica el porcentaje de utilidad obtenido por cada servicio que presta la empresa.
- No genera estrategias que ayuden a mejorar sus ventas o su nivel de ingresos.

- La empresa no conoce el costo de materia prima por cada servicio.
- Los clientes no tienen suficientes alternativas para poder realizar sus pagos.
- La empresa está muy bien consolidada en los aspectos financieros. (riesgo positivo).

Como plan de respuesta frente a estos riesgos y estas causas se definieron algunas posibles acciones y estrategias o aspectos para tener en cuenta, los cuales se nombran a continuación:

- Mitigar: Se recomienda a la empresa crear un área comercial o de mercadeo donde defina estrategias que le permitan incrementar su nivel de ventas.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa crear áreas básicas con sus procesos dentro de la organización, tales como: Talento humano, Mercadeo o comercial y Financiera.
- Mitigar: La empresa no conoce que estrategias implementar frente a las debilidades identificadas, por lo que es necesario que por cada debilidad adopte una estrategia.
- Mitigar: La empresa no conoce que estrategias implementar frente a las amenazas identificadas, por lo que es necesario que por cada amenaza adopte una estrategia.
- Mitigar: La empresa deberá realizar su primera investigación de mercados, esto le permitirá conocer la percepción que tiene el cliente sobre esta y sobre sus servicios.
- Mitigar: A partir de la primera investigación de mercados que realice la empresa le permitirá identificar los perfiles de los clientes a los cuales puede acercarse más o conocer más sobre su competencia.
- Mitigar: Algunas de las metodologías de investigación que podría utilizar sería a través de encuestas a sus clientes actuales y potenciales o como comprador misterioso acercándose a indagar a sus competidores.

- Transferir: Si la empresa no está de acuerdo en realizar la investigación podría pagar a un consultor, consultora o agencia para que realice la investigación.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa crear una estrategia de fidelización a partir de promociones para contener los clientes antiguos.
- Mitigar: Crear una estrategia de segmentación permitirá a la empresa definir el tipo de cliente al que quiere llegar y conocer más sobre sus características y sus comportamientos.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa hacer mayor uso de sus redes sociales con el objetivo de promocionar sus servicios y promover sus ventas.
- Transferir: Si la empresa no se siente en la capacidad de manejar sus redes sociales adecuadamente podría tercerizar la estrategia con alguna agencia, consultora o profesional que lo pueda realizar.
- Mitigar: La empresa debe investigar que estrategias actualmente tienen sus competidores para ser más competitiva en su mercado.
- Mitigar: La empresa debe realizar una encuesta para medir su indicador de satisfacción de servicio al cliente e implementar estrategias adecuadas que le permitan mejorarlo.
- Explotar: Una de las grandes fortalezas con las que cuenta la empresa son sus servicios por lo que podría tener como opción prestar servicios como profesional a otras empresas o entidades, lo que le generaría ingresos adicionales.
- Mitigar: A través de las redes sociales la empresa podría informar a sus clientes los beneficios que obtienen en su salud al prestar estos servicios.
- Aceptar: Se recomienda a la empresa analizar que dificultades presenta en su infraestructura que no la llevan a operar de la manera que quisiera.
- Evitar: Se recomienda a la empresa evitar cambiarse de lugar debido que el actual cuenta con una buena ubicación y adecuación.

- Mitigar: Se recomienda a la empresa investigar y definir el tamaño de su organización, así como su tipo de organización para que el personal y el propietario tengan conocimiento.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa realizar un manual de funciones para cada cargo que permita tener claridad a sus empleados sobre sus funciones.
- Evitar: Se recomienda a la empresa investigar los requisitos y las normas para operar como persona natural para evitar futuras sanciones o inconvenientes.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa definir el porcentaje de utilidad obtenido por cada servicio que se presta con el fin de conocer si es el esperado por la empresa.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa definir estrategias de mercadeo como estrategias de comunicación y promoción o alianzas con otras entidades que ayuden a generar más ingresos a la organización.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa identificar el costo de materia prima que le da el proveedor en cada suministro y dividirlo por el número de servicios prestados para conocer el costo unitario de materia prima en cada servicio.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa buscar medios de pago diferentes que generen alternativas para que los clientes puedan realizar los pagos de los servicios, como brindar créditos a través de entidades que presten servicios bancarios.
- Explotar: La empresa está muy bien consolidada en los aspectos financieros por lo que cuenta con presupuesto para poder implementar diferentes estrategias y aprovechar nuevas oportunidades.

3. Para la tercera empresa Importaciones Herrapartes SAS., los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa se encuentra en un nivel de riesgo BAJO pues su indicador fue de 24,6% de riesgo total.

- El componente planeación estratégica indicó un nivel de riesgo del 29,3%.
- El componente análisis de mercado indicó un nivel de riesgo del 29,7%.
- El componente análisis técnico indicó un nivel de riesgo del 27,5%
- El componente análisis organizacional indicó un nivel de riesgo del 20%.
- El componente análisis financiero indicó un nivel de riesgo del 16,7%.

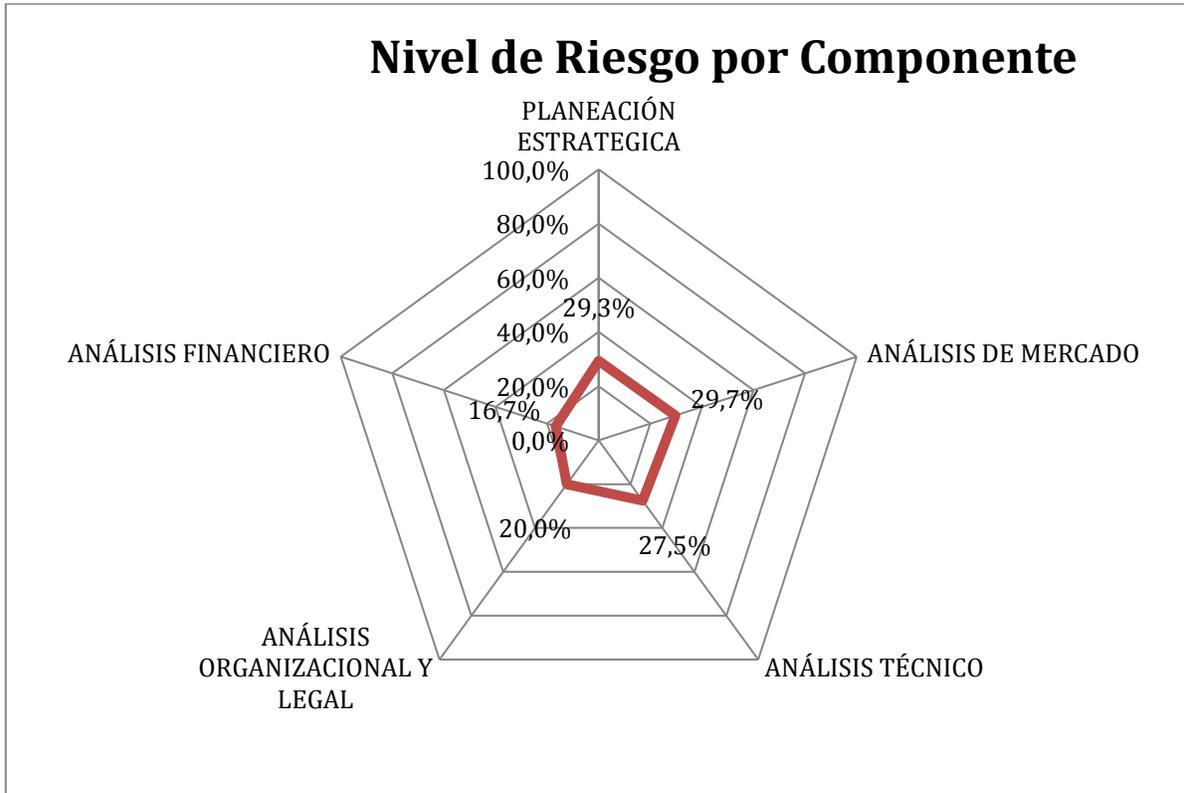
A continuación, en la tabla 12 se muestran los resultados obtenidos por cada componente:

Tabla 12. Análisis de riesgos de la empresa Importaciones Herrapartes SAS

ANÁLISIS DE RIESGOS			
COMPONENTE	NIVEL DE PRECISIÓN	NIVEL DE RIESGO	
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	70,7%	29,3%	BAJO
ANÁLISIS DE MERCADO	70,3%	29,7%	BAJO
ANÁLISIS TÉCNICO	72,5%	27,5%	BAJO
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	80,0%	20,0%	MUY BAJO
ANÁLISIS FINANCIERO	83,3%	16,7%	MUY BAJO
NIVEL TOTAL	75,4%	24,6%	BAJO
Su empresa actualmente con un Nivel de Riesgo:	BAJO		

A continuación, en el gráfico 19 se ilustra el nivel de riesgo existente por cada componente:

Gráfico 19. Nivel de riesgo por componente de la empresa Importaciones Herrapartes SAS



Como se observa en la tabla 12 y en el gráfico 19 el análisis de mercado es el componente con mayor riesgo para esta empresa.

En el análisis de causas se identificó el nivel de riesgo que existe en la empresa por cada elemento. A continuación, en la tabla 13 se muestran los resultados obtenidos por cada elemento:

Tabla 13. Consolidación de análisis de riesgos por causas de la empresa
Importaciones Herrapartes SAS

CONSOLIDACIÓN DE ANÁLISIS DE RIESGOS POR CAUSAS				
COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO		ELEMENTOS	RIESGO
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	29,3%	BAJO	MISIÓN DE LA EMPRESA	0%
			VISIÓN DE LA EMPRESA	7%
			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90%
			DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25%
			ESTRATEGIAS	47%
ANÁLISIS DE MERCADO	29,7%	BAJO	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30%
			ANÁLISIS DEL SECTOR	0%
			CLIENTE	15%
			ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20%
			ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	52%
			ESTRATEGIA DE PRECIO	27%
			DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	0%
			INNOVACIÓN	27%
			SERVICIO	60%
ANÁLISIS TÉCNICO	27,5%	BAJO	PROCESOS	27%
			PRODUCTOS Y SERVICIOS	8%
			PROVEEDORES	0%
			INFRAESTRUCTURA	4%
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	20,0%	MUY BAJO	ORGANIZACIÓN	40%
			TALENTO HUMANO	30%
			LEGALIDAD	5%
ANÁLISIS FINANCIERO	16,7%	MUY BAJO	INVERSIONES	40%
			CONTABILIDAD	40%
			LIQUIDEZ	12%
			COSTOS	0%
			INGRESOS Y UTILIDAD	0%

Como se observa en la tabla 13 en el análisis de causas, la empresa cuenta con nivel de riesgo extremo en el elemento objetivos estratégicos.

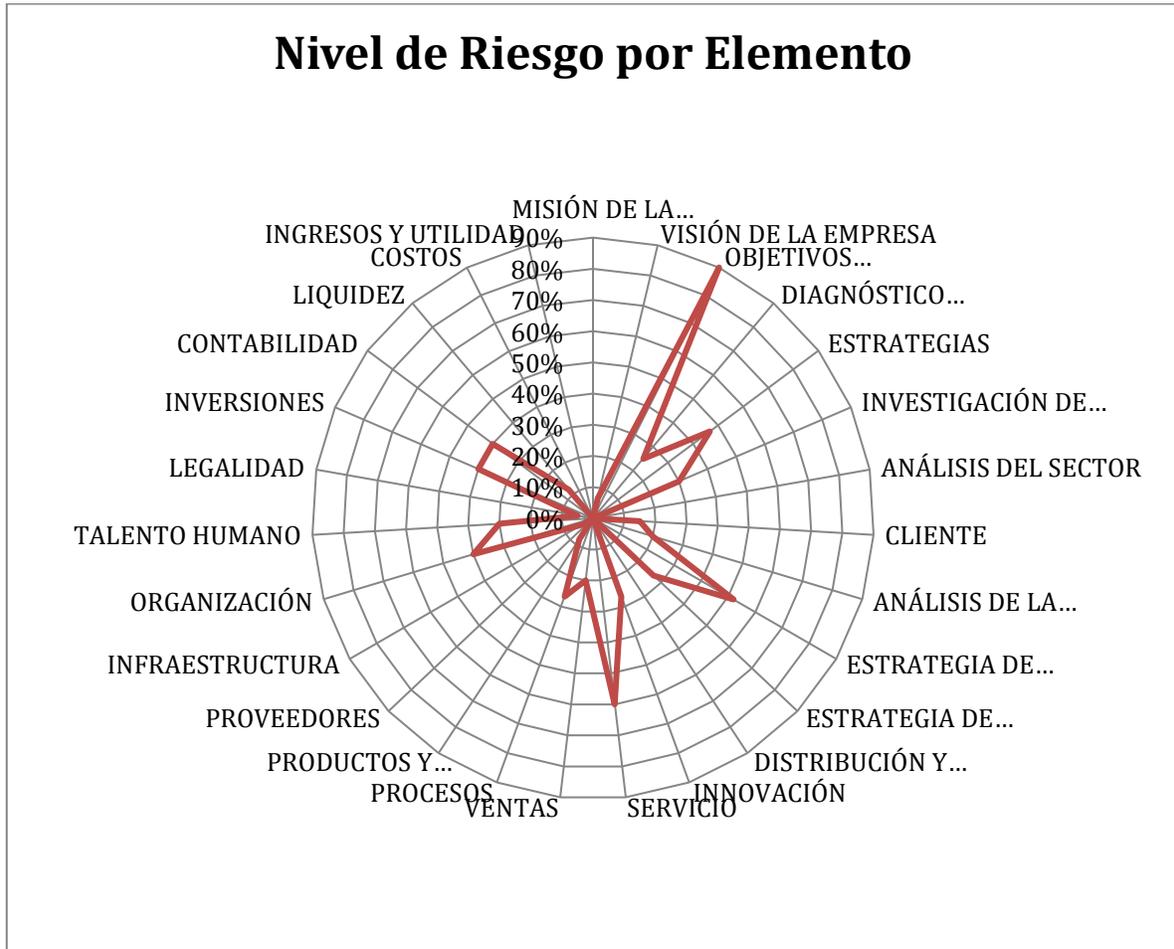
La empresa cuenta además con riesgos importantes de nivel medio en otros elementos como lo son: estrategias, estrategia de comunicación y servicio.

La empresa cuenta con fallas leves de riesgo bajo en elementos como: diagnóstico estratégico, investigación de mercados, estrategia de precio, innovación, procesos, talento humano, organización, inversiones, contabilidad, cabe resaltar que estos tres últimos elementos están en el límite de pasar a ser riesgo nivel medio.

La empresa cuenta con fallas muy leves en los elementos: visión de la empresa, cliente, análisis de la competencia, ventas, productos y servicios, infraestructura, legalidad y liquidez.

A continuación, en el gráfico 20 se muestra el nivel de riesgo por elemento en el análisis de causas:

Gráfico 20. Nivel de riesgo por elemento de la empresa Importaciones Herrapartes SAS



Como causas principales de los riesgos en sus elementos se analizaron las siguientes:

- La empresa no tiene conocimiento de las diferentes áreas que existen en una organización.
- La empresa no tiene definido objetivos estratégicos específicos por área.
- La empresa no identifica sus debilidades.
- La empresa no ha creado estrategias frente a sus debilidades.
- La empresa no ha creado estrategias frente a sus amenazas.

- La empresa hace estudio de mercados de forma empírica, pero debe mejorar su metodología. (riesgo positivo).
- La empresa no sabe cómo fidelizar a sus clientes o no ha diseñado una estrategia de fidelización.
- La empresa no identifica muy bien las fortalezas de sus competidores directos.
- La empresa no cuenta con ningún perfil en las redes sociales.
- La empresa no cuenta con publicidad como tarjetas de presentación, vallas publicitarias o volantes publicitarios.
- La empresa no ha participado hasta el momento en ningún tipo de evento.
- La empresa no identifica muy bien los precios del mercado.
- La empresa no tiene proyección a corto o mediano plazo en innovación.
- La empresa no ha aplicado hasta el momento ninguna encuesta de satisfacción de servicio al cliente.
- La empresa no tiene definido estrategias y políticas para su servicio.
- La empresa desea mejorar su sistema de ventas. (riesgo positivo).
- La empresa no cuenta con ningún diagrama para sus procesos.
- La empresa no cuenta con ninguna alianza o convenio que pueda generar apoyo o complementar sus actividades.
- La empresa no tiene claramente definida su estructura ni cuenta con un organigrama.
- La empresa no cuenta con manual de funciones para sus empleados.
- La empresa no conoce si debe cumplir algún requisito ambiental.
- La empresa no cuenta con ahorros o presupuesto suficiente para realizar inversiones.
- La empresa no cuenta con ahorro o fondos para alguna eventualidad.

Como plan de respuesta frente a estos riesgos y estas causas se definieron algunas posibles acciones y estrategias o aspectos para tener en cuenta, los cuales se nombran a continuación:

- Mitigar: Se recomienda a la empresa crear áreas básicas con sus procesos dentro de la organización, tales como: talento humano, mercadeo o comercial y financiera.
- Mitigar: Es importante que la empresa defina objetivos estratégicos para las diferentes áreas de la empresa, como: estratégicos comerciales, de talento humano, financieros, entre otros.
- Mitigar: Se recomienda a la empresa hacer un análisis que le permita identificar cuáles son las debilidades internas en sus productos, precios, servicio, personal, entre otros.
- Mitigar: Es importante que la empresa defina estrategias para cada una de sus debilidades con el objetivo de consolidarse en su mercado.
- Mitigar: La empresa conoce muy bien el sector, por lo que se recomienda investigar nuevas tendencias en productos y servicios que le permitan diseñar estrategias con el objetivo de aprovechar nuevas oportunidades.
- Mejorar: La empresa realiza estudios de mercado de forma empírica, sin embargo, sería apropiado realizarlo a través de una metodología como encuestas o por observación en sus competidores y realizar los respectivos informes.
- Mitigar: La empresa conoce muy bien su mercado y el perfil del cliente, sería apropiado diseñar una estrategia de fidelización que permita contener los clientes más antiguos y que permita generar mayor valor en las relaciones con ellos, podría ser a través de servicios exclusivos o estrategias de promoción.

- Mitigar: Se recomienda a la empresa investigar un poco más de su competencia ya sea de sus productos, servicios, precios, entre otros, para conocer porque los clientes pueden preferirla y tomar decisiones al respecto.
- Mitigar: Es importante que la empresa puede tener por lo menos un perfil en alguna red social con el objetivo de promover las ventas de sus productos y mantener comunicación con sus clientes potenciales.
- Mitigar: Es importante que la empresa diseñe publicidad como tarjetas de presentación o tener vallas publicitarias, esto le permitirá darse a conocer con los clientes potenciales.
- Mitigar: La empresa debe hacer un esfuerzo por participar en algún evento, se recomienda hacerlo en eventos relacionados al sector o a la actividad, con el fin de darse a conocer un poco más entre sus clientes potenciales.
- Mitigar: Es importante que la empresa pueda investigar cuales son los precios que manejan sus competidores directos, para tomar decisiones al respecto como reducir precios, precios más bajos por cantidad o prestar servicios extras que generen valor agregado.
- Mitigar: Como la empresa conoce tan bien el sector en el que se desempeña podría investigar cuales son las nuevas tendencias en los productos existentes en el mercado con el fin de ofrecerlos a sus clientes.
- Mitigar: La empresa debe diseñar y aplicar una encuesta de satisfacción de servicio al cliente para conocer su indicador de satisfacción, esta información le servirá poder diseñar e implementar una estrategia de servicio al cliente.
- Mitigar: Con los resultados que arroje la encuesta de servicio al cliente la empresa puede identificar debilidades y tomar decisiones con el fin de poder prestar un mejor servicio.
- Mejorar: Con el fin de que la empresa mejore su sistema de ventas, debe analizar nuevas formas de comercializar sus productos, una opción sería dar mayor uso al comercio en línea.

- Mitigar: La empresa debería realizar los diagramas de los procesos que maneja actualmente en distribución y comercialización para que los socios y los empleados tengan mayor claridad en los procesos.
- Mitigar: La empresa debería buscar alianzas o socios estratégicos, una opción puede ser empresas que presten servicios con los productos que comercializan o también puede ser empresa que le ayuden a participar en eventos del sector automotriz con el fin de darse a conocer y promover la venta de sus productos.
- Mitigar: Es importante que la empresa defina su estructura, podría ser a través de un organigrama con el objetivo de que los empleados y socios conozcan si la organización tiende a ser más vertical u horizontal y para que los empleados conozcan a quienes deben responder.
- Mitigar: Se recomienda que la empresa diseñe un manual de funciones para cada uno de los cargos que existen dentro de la organización.
- Mitigar: Es importante que la empresa consulte si debe cumplir con algún requisito ambiental en su centro de almacenamiento y en su infraestructura para evitarse sanciones, además diseñar políticas ambientales en el manejo de los productos dentro del centro.
- Mitigar: La empresa debe crear cultura de ahorro con el fin de tener un fondo de sus utilidades y que con el tiempo vaya creciendo para utilizarlo en las inversiones que tengan planteadas ya sea en infraestructura, estrategia o algún proceso.
- Mitigar: Es importante que la empresa cree cultura de ahorro y conserve un fondo de sus utilidades por si se llega a presentar alguna eventualidad.

Al finalizar la prueba concepto que se realizó a las empresas, se conoció la opinión de los emprendedores respecto al uso de la herramienta y se destacaron los siguientes puntos:

- **Asertividad:** Algunos de los emprendedores no tenían conocimiento exacto en algunos de los términos utilizados en las preguntas, ya que no manejan un lenguaje técnico, por lo que algunos de ellos han aprendido los términos a través de su experiencia o de manera empírica, sin embargo, en la sesión muchos de estos términos fueron aclarados.

Al explicar algunos términos de la herramienta a ellos, se dieron cuenta que si realizaban los procesos o estrategias, pero no identificaban el concepto.

- **Facilidad de uso:** En un comienzo se plantearon opciones de respuesta numérica, por lo que algunos de ellos se sintieron confusos y con dificultad al responder las preguntas, por lo que fue necesario replantear las opciones de respuesta a modo cualitativo.

Algunos de ellos tuvieron dificultades en el manejo de la escala valorativa por lo que fue necesario realizar ajustes para que fuera más práctica y tuviera mayor facilidad de uso.

- **Análisis:** Los emprendedores se sintieron conformes de manera general con la herramienta y les permitió identificar diferentes riesgos que existen en sus organizaciones.
- **Exactitud:** Los emprendedores afirmaron que los resultados obtenidos por la herramienta si demuestran la situación actual de sus empresas.

- Interfaz gráfica e interpretación: Los gráficos fueron atractivos para los emprendedores y se sintieron sorprendidos con algunos elementos que tenían riesgos extremos o altos.
- Simplicidad e intuición: A pesar de tener las instrucciones claras del uso de la herramienta y el manual del usuario, los emprendedores prefirieron la asesoría y la compañía del consultor en la sesión.
- Claridad: Para los emprendedores fue claro desde el inicio cual era el objetivo de la herramienta y cuáles fueron sus resultados.

7. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

Como conclusión del proyecto de grado después de haber obtenido los resultados, se observó que la herramienta puesta a prueba fue de gran ayuda para evaluar la situación actual de las organizaciones, así mismo les aportó a los emprendedores nuevas ideas para el mejoramiento de las estrategias implementadas.

Algunos de los emprendedores sintieron que sus organizaciones no son lo suficientemente grandes para tener los componentes y elementos consolidados en la herramienta, sin embargo, los componentes y elementos trabajados por la herramienta aplicaron en todos los aspectos evaluados y son básicos para el funcionamiento de sus organizaciones.

Los emprendedores que utilizaron la herramienta prefirieron utilizarla en compañía del consultor, pues les permite profundizar más en el diagnóstico realizado, además, la asesoría les permite comprender con mayor facilidad las estrategias que se pueden o desean implementar.

Es necesario que el emprendedor tenga conocimientos mínimos que le permitan comprender el objetivo del ejercicio, así mismo para que este sea más asertivo y pueda ser aplicado con mayor efectividad.

La herramienta les permitió a los emprendedores identificar cuáles son las fortalezas y debilidades en sus organizaciones, conocer un poco más sobre la temática de riesgos y comprender la importancia de gestionarlos adecuadamente.

Una vez más se pudo observar a través de los resultados obtenidos que las empresas siguen presentando mucha dificultad en aspectos relacionados al mercadeo que realizan, lo que genera que no puedan obtener los resultados esperados o las organizaciones no se proyecten en las metas que quieren lograr.

La gerencia de proyectos y la gestión de riesgos desde su enfoque aportan a los emprendedores el conocimiento necesario para crear y fortalecer sus empresas, así mismo para que sus organizaciones sean gestionadas adecuadamente.

Como futuro trabajo se desea complementar la herramienta de gestión de riesgos en su módulo plan de respuesta para que permita automatizar en su metodología diferentes soluciones según las características que tengan los planes de negocio o los comportamientos de las empresas que se hayan investigado previamente.

Como futuro trabajo también se podría desarrollar con mayor profundidad cada uno de los componentes que contiene la herramienta con el fin de fortalecer los análisis.

Ante las dificultades que presentaron algunos emprendedores por falta de conocimiento se identifica la oportunidad de desarrollar una base de conocimiento que gire en torno a las preguntas que se están realizando sobre cada uno de los componentes de la herramienta, para que el emprendedor conozca la información más relevante en los conceptos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Cárdenas Garzón, D. C., & Naranjo Ladino, A. L. (2019). Análisis Del Emprendimiento en los Países de Colombia y Chile en los Últimos 10 Años. *Punto De Vista*, 9(14). <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i14.1171>
- Confecámaras. (2018). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia Año 2018. Informe de dinámica empresarial en Colombia Año 2018*. Retrieved from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Dinámica_Empresarial/DinámicaEmpresarial.pdf
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. (M. Treseler, Ed.) (Segunda ed). Graveinstein Highway North: O'Reilly.
- Ortega, M. S., & Ceballos, P. B. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- PMBOK, P. M. I. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (U. P. M. I. 2017 Newtown Square, Pennsylvania, Ed.) (6th ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Retrieved from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>
- PMI'S, Pulse of the profession. (2015). *Cómo captar el valor de la dirección de proyectos Año 2015. Cómo captar el valor de la dirección de proyectos Año 2015*. Retrieved from https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2015.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Prado, C. I., & Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los Negocios Fracasan en Colombia? Why Entrepreneurs Fail in Colombia?, 77. Retrieved from <http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobia.pdf>

- Roessler, Y. (2018). *PRINCE2® Foundation*. Cali: Egeria Consulting.
- Sparano Rada, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su Impacto en la Gestión de Proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95. <https://doi.org/10.15665/rde.v12i2.281>
- Suarez, D. M. O., & García, R. P. (2012). *Marketing, La Administración y La Gerencia Básica para las mipymes colombianas* (Primera ed). Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. (M. F. Castillo, Ed.) (Tercera ed). Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.

ANEXOS

Investigación realizada a entidades del ecosistema de emprendimiento en la región.

Manual del Usuario de la Herramienta REM.

Herramienta REM para la gestión de riesgos en la creación de empresas.

Prueba concepto realizada a la empresa Amore Mío.

Prueba concepto realizada a la empresa Dentycare Plus.

Prueba concepto realizada a la empresa Importaciones Herrapartes SAS.