

Crecimiento y riesgo operativo en microempresas manufactureras desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Autores:

Pasante de Contaduría Alonso López Aguilar
Mtra. Dorie Cruz Ramírez

Institución de procedencia

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Cd. Sahagún

Correo electrónico de contacto

cruzd_r@hotmail.com

Teléfono.

771 7172000 ext 5300

Mesa de trabajo

Capital intelectual y gobierno corporativo

Introducción

Las microempresas en la actualidad cuentan con gran importancia en el ámbito económico, éstas se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, enfocando sus investigaciones en los ámbitos tanto internos (Pérez, 2004; Zapata, 2004; Zevallos, 2007; Zulima, 2010) así como externos (Rodríguez, 2004; Benavente, 2005; Malhotra, et. al., 2007; Tan, et. al., 2007), que identifican los problemas actuales que impiden su permanencia y crecimiento en el ámbito empresarial.

Bajo esta perspectiva, el autor Zapata (2004) afirma que en las mipymes la problemática es integral, la cual tiene sus orígenes tanto en influencias del entorno como en las deficiencias de la gestión interna. En este contexto, estudios más recientes de diversos autores tales como (Tomta y Chiatchoua, 2009; Paniagua, 2010; Benavides, 2008; Aguirre, Pardo, Mejía, Pino, 2010; Rodríguez, 2011) han dedicado sus estudios al diseño de estrategias que permitan a las a este sector empresarial en particular a encontrar soluciones a dichos problemas, entendidos éstos como acontecimientos que están, que ya han sucedido, por lo que no pueden ser mitigados, sino resueltos.

Por su parte, Rojas (2010), afirma que los problemas identificados en las empresas son algo que actualmente está sucediendo y que tiene un efecto negativo y son consecuencia de los riesgos identificados o no anteriormente; sin embargo, el tema de riesgos a los que están expuestas las microempresas, que las llevarán a tener problemas, no ha sido abordado.

Tanto en años anteriores como en la actualidad, todos los negocios se exponen al riesgo es por ello la inquietud de aplicar conceptos y técnicas sobre el riesgo que realmente tengan valor para quienes no posean mucha experiencia en la materia; sin embargo, se observa que la gestión de los riesgos en empresas no financieras y aún más en las microempresas, está sobrecargado por la ausencia de técnicas que permitan gestionar los riesgos propios de su actividad a pesar de reconocer que una gestión de riesgos puede convertirse en uno de los elementos que las diferencien de la competencia y por lo tanto las hagan permanecer y crecer en el mercado. De ahí el interés de estudiar los riesgos empresariales en

microempresas manufactureras en Cd. Sahagún, estado de Hidalgo, México, para identificar si existe relación entre los niveles de exposición y su crecimiento, dado que se reconoce que estas empresas representan una parte esencial en el ámbito empresarial regional, nacional e internacional y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable por el número de unidades económicas y personal ocupado en la actualidad.

Sin embargo estas empresas están sometidas a importantes riesgos y más aún cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones; riesgos que si no son adecuadamente gestionados afectan no sólo su crecimiento, sino incluso amenazan su misma permanencia

Revisión de la literatura

La Gestión de Riesgos, según Galarce y Pomier (2006), establecen que es considerado un proceso a través del cual, se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en una entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración desde su diseño, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro dentro de la empresa.

Por otra parte la Gestión de riesgos busca ayudar en la creación de valor para los accionistas a través de una estructura adecuada e interrelacionada de la organización de forma integral. Y establece que el valor se maximiza en la medida en que se cuente con objetivos y estrategias establecidas para lograr un adecuado balance entre crecimiento, metas, rentabilidad, riesgos y el uso efectivo y eficiente de los recursos de la organización. Esta estructura fluye a través de los distintos niveles de la organización, con roles y responsabilidades establecidos enfocados en la gestión de riesgos.

La gestión de riesgo empresarial es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por la gerencia, la Gestión de Riesgos

Empresariales (GRE) es evaluada por los auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia.

La práctica de manejar riesgos, que es un elemento clave del gobierno, ha recaído tradicionalmente en las unidades de negocio y/o en partes de esas unidades y en menor extensión, a través de la organización. La gestión de riesgo empresarial (GRE) contempla un enfoque más amplio y maneja riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación del valor de la organización (Perú 2011-2013).

La práctica del GRE ofrece un método acreditado para alinear los riesgos y los objetivos estratégicos, utilizar los recursos de manera más eficiente, reducir los imprevistos y pérdidas operativas y mejorar la capacidad de respuesta a los riesgos.

La administración de riesgos de una empresa es especialmente desafiante para las empresas. La creciente tendencia a la globalización y la necesidad de operar en ambientes culturales con idiosincrasias, leyes y situaciones ambientales diferentes, aunada a la complejidad de la adquisición de materiales y capital humano para la venta final del producto, generan una serie de riesgos potenciales para estas empresas. (Monroy, 2008).

Antecedentes de la Gestión de Riesgos Empresariales

Desde sus orígenes en el área de seguros, la gestión de riesgo empresarial ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada. Ha avanzado hacia áreas de negocios que ordinariamente se consideraban no relacionadas. Esta evolución hacia un enfoque del riesgo admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

Según De la Rosa (2007), establece que “en estos últimos años, se ha convertido en “mejores prácticas” para las organizaciones proporcionar más información en los informes

corporativos sobre su avance de implementación de la gestión de riesgo empresarial. Estas organizaciones están demostrando que la gestión de riesgo está integrada en su estructurada organizacional y su interfaz mediante actividades de aseguramiento como la auditoría interna”. (p.1).

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001, con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo. (Kirschenbaum y Manguian, 2004).

Como ejemplo se tiene a los líderes de las empresas más exitosas de la actualidad, que asumen los riesgos, los estudian y modelan para gestionarlos y sacarle todo el partido, es decir, los convierten en aumento de rentabilidad para la empresa. Estas empresas trabajan continuamente para reducir los riesgos y transformarlos en oportunidades que las ayuden avanzar en su camino hacia el crecimiento, por lo tanto son empresas más rentables y menos riesgosas.

De ahí que la gestión integral de riesgo permite anticiparse a los riesgos y asegurar los objetivos y metas estratégicas definidas por la empresa u organización. El GRE hace que la empresa genere valor en el mercado, es decir, crezca rentablemente, así la empresa asegura su sostenibilidad, crecimiento, consolidación.

Definición GRE

La gestión de riesgos empresariales es un proceso efectuado por el director, gerentes y otros funcionarios, aplicada en el establecimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos empresariales (COSO, 2012).

La gestión del riesgo empresarial es el proceso de planificación, organización, dirección y

control de las actividades de una organización con el fin de minimizar los efectos del riesgo sobre el capital y las ganancias de una organización. La gestión de riesgos corporativos se expande para incluir no sólo los riesgos asociados a las pérdidas accidentales, sino también los riesgos financieros, estratégicos, operativos y otros.

En los últimos años, los factores externos han provocado un mayor interés en las organizaciones. Los organismos reguladores de la industria y del gobierno, así como los inversores, han comenzado a examinar las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos de las empresas.

Dado que se desarrollan en el negocio de riesgo, las instituciones financieras son buenos ejemplos de empresas que pueden beneficiarse del GRE. Su éxito depende de lograr un equilibrio entre la mejora de los beneficios y el manejo de riesgos. De ahí que se considere al GRE como una administración holística de todos los riesgos importantes. Simplificando, es la vista e identificación de riesgos a través de toda la organización y los pasos que son tomados para manejar dichos riesgos.

Para Escalera (2011). La mayoría de la gente asocia “Administración de Riesgos Tradicional” con la persona que compra los seguros. En el pasado, por muchos años, los profesionales de administración de riesgos fueron relegados a un trabajo de oficina y a cálculos detrás de puertas cerradas. En los últimos 20 años, la administración de riesgos se enfocó en el manejo de los riesgos asegurables, no tomando en cuenta los riesgos operacionales, cuyo resultado puede ser influenciado por cómo los riesgos son manejados proactivamente. Los administradores de riesgos en el pasado nunca consideraron que ellos tenían un rol de apoyo a la organización en el manejo de los riesgos de mercado, reputación o tercerización (outsourcing). En lugar de eso, su pericia fue aplicada a riesgos de propiedad, responsabilidad civil, enfermedades y accidentes de los empleados. En este contexto, la continuidad del negocio y la administración de riesgos coexistieron en “silos” separados de responsabilidad, perdiendo la ventaja de las eficiencias ofrecidas por la evaluación integrada de riesgos y su tratamiento.

En años recientes, el término Gestión de Riesgos Empresariales (Enterprise Risk Management, en inglés) que como lo establece Castellanos (2007), se ha configurado como una nueva ciencia social que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos y se ha acuñado para distinguir la administración de riesgos tradicional de una visión más completa y proactiva de riesgos operacionales en la organización. La pregunta es, ¿cómo puede el administrador de riesgos empresarial ayudar a las áreas operativas a tomar riesgos y utilizar esto como una ventaja competitiva para sus compañías? Para poder tomar riesgos inteligentemente, la organización necesita construir y evaluar riesgos en toda la organización – desde una falla de energía hasta huracanes y administración de datos o amenazas al activo de su marca o marca. (COSO, 2004)

La gestión del riesgo se ha configurado como una nueva ciencia social que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos (Qualinet, 2007).

Evaluación de riesgos

De acuerdo a la metodología de GRE, la evaluación de riesgos debe realizarse desde dos perspectivas:

Probabilidad de ocurrencia e impacto, considerando que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales y que la metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Qué riesgos evaluar

Como se mencionó en párrafos anteriores, la GRE propone que la evaluación sea a través de todas las áreas de la empresa, por lo que COSO (2012) propone la evaluación de los siguientes riesgos:

Riesgos financieros

Los riesgos financieros se clasifican principalmente en riesgo de mercado, riesgo crédito, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgo legal.

Riesgos estratégicos

Los riesgos estratégicos son aquellos que tienen más consecuencias en la capacidad de una organización para ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocios y construir y proteger el valor.

Riesgos operacionales

El riesgo operacional se presenta a través de diferentes eventos que pueden surgir por fallas, errores, omisiones, uso no autorizado o fraude, de las personas, procesos, sistemas o externos, afectando una o más líneas de negocio generando uno o más efectos que reducen valor a la organización.

Sin embargo, en el presente trabajo solo se presentan los riesgos operacionales de las microempresas manufactureras de Cd. Sahagún, estado de Hidalgo, México.

Crecimiento empresarial

Los términos de desarrollo o crecimiento, cuando son aplicados a la empresa, significan que han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, personal ocupado, líneas de producto, mercados (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Considerando este concepto de crecimiento empresarial y después de una revisión de las principales medidas empleadas en estudios de crecimiento empresarial, se determinó considerar dos variables dadas las características de las empresas en estudio, que son: ventas y número de empleados.

Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio es descriptivo-cuantitativo, al buscar caracterizar el perfil de las microempresas manufactureras de Cd. Sahagún a partir su exposición a los riesgos empresariales.

Diseño de investigación

Es un estudio no experimental, al no haber manipulación deliberada de variables. Dicho de otra forma, se observarán las microempresas manufactureras tal y como están en su contexto natural para después analizarlas; transversal, pues evaluaron las microempresas en un momento dado, en un punto de tiempo determinado, es decir, se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

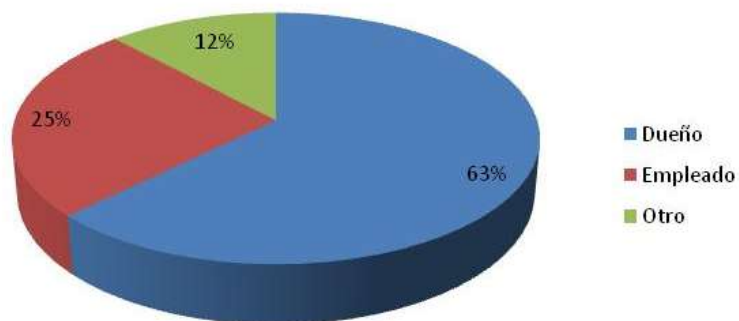
Muestreo

A través del muestreo probabilístico simple y estratificado, se obtuvieron las microempresas a entrevistas que pertenecieran a todos los subsectores de acuerdo a la clasificación hecha por INEGI de este sector. Así se visitaron 67 microempresas manufactureras ubicadas en Cd. Sahagún, estado de Hidalgo, México, para evaluar en viabilidad e impacto sus riesgos financieros, haciendo uso del Instrumento de Evaluación de Riesgos Empresariales (Pérez, Campos y Fernández, 2013), a partir de la percepción de sus dueños.

Resultados

Posición en la empresa de los entrevistados

Gráfica 1. Es usted:

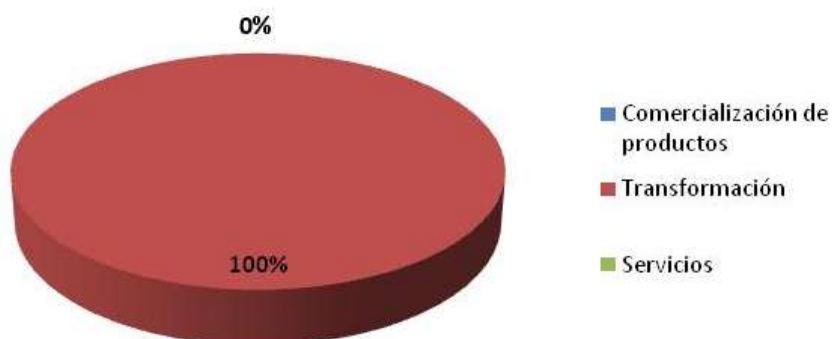


Fuente: entrevistas realizadas a empresarios

En la gráfica 1 se muestra que del 100% de microempresarios entrevistados, el 63% fue el dueño, el 25% empleado y el 12% tenía otra relación con el negocio.

Giro principal del negocio

Gráfica 2. El giro principal del negocio es la...

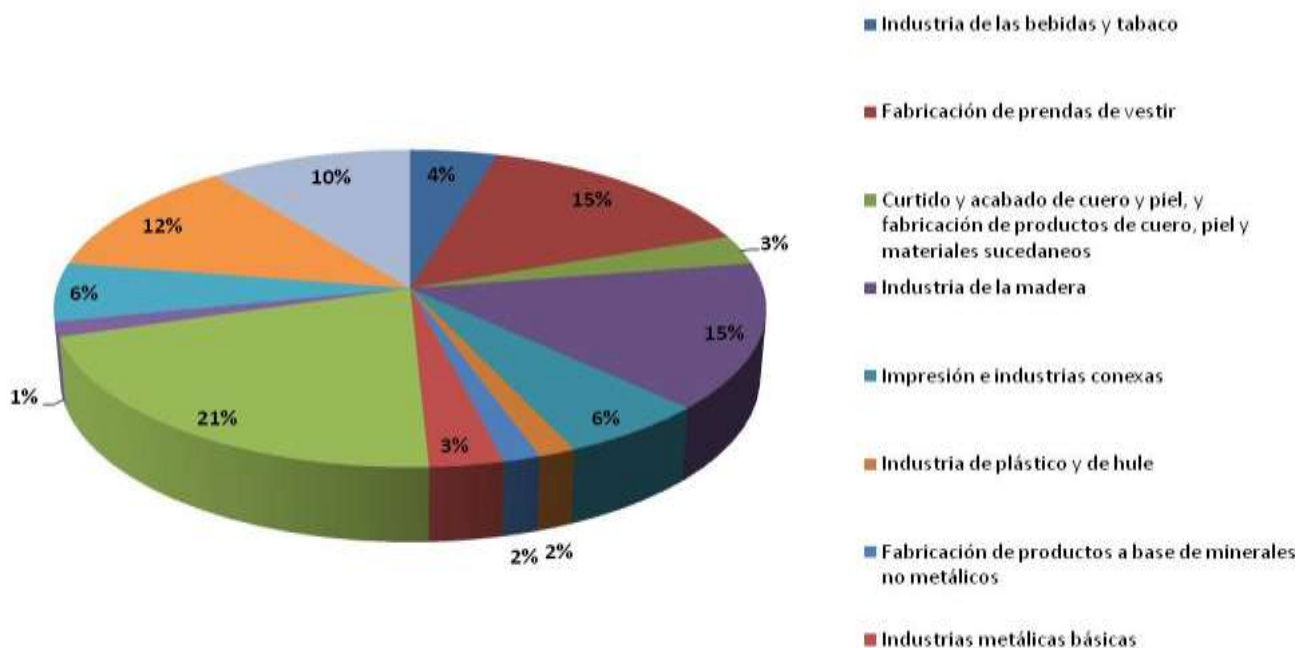


Fuente: entrevistas realizadas a empresarios

La gráfica 2 muestra que el 100% de las microempresas visitadas pertenecen al sector de la transformación.

Sector

Gráfica 3. El sector que pertenece es...

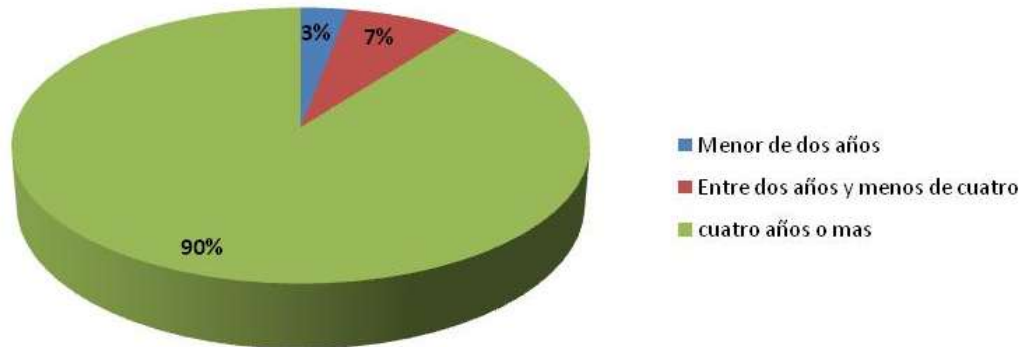


Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios.

La gráfica 3 muestra que del 100% de microempresas visitadas, el 21% pertenece al sector de fabricación de productos metálicos; el 3% a industrias metálicas básicas; el 2% a fabricación de productos a base de minerales no metálicos; el 2% a industria de plástico y de hule; el 6% a impresión e industria conexas; el 15% a industrias de la madera; el 3% a curtido y acabado de cuero y piel, y materiales sucedáneos; el 15% a fabricación de prendas de vestir; el 4% a industrias de la bebidas y tabaco; el 10% a otras industrias manufactureras; el 12% a fabricación de muebles, colchones y persianas; el 6% a fabricación de equipo de transporte y el 1% a fabricación de maquinaria y equipo.

Antigüedad

Gráfica 4. La antigüedad del negocio es...

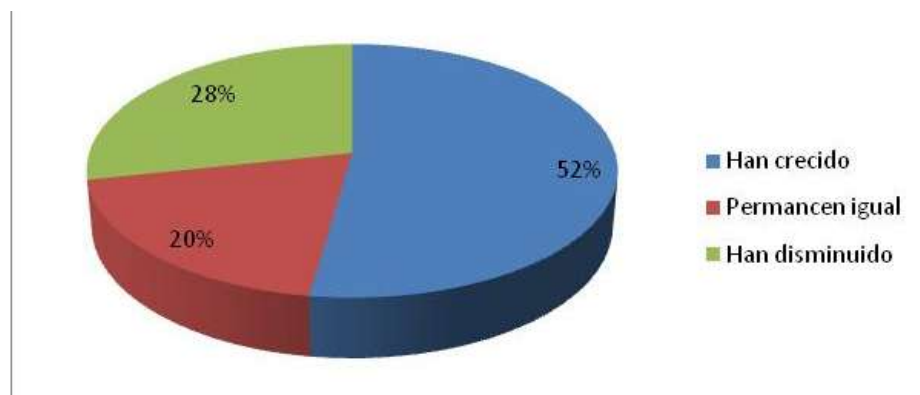


Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios.

La gráfica 4 muestra que del 100% de microempresas en estudio, el 90% tiene 4 años o más de antigüedad; el 7% entre dos años y menor de cuatro años, y el 3% tiene menor de dos años.

Crecimiento en ventas

Gráfica 5. Crecimiento en ventas

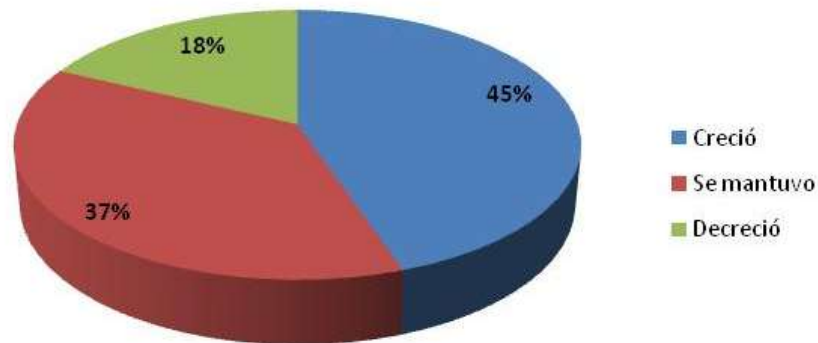


Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios.

La gráfica 5 muestra que del 100% de microempresas entrevistadas, el 52% manifestó que sus ventas han crecido, el 28% han disminuido y el 20% permanece igual.

Crecimiento en empleados

Gráfica 6. Crecimiento en empleados

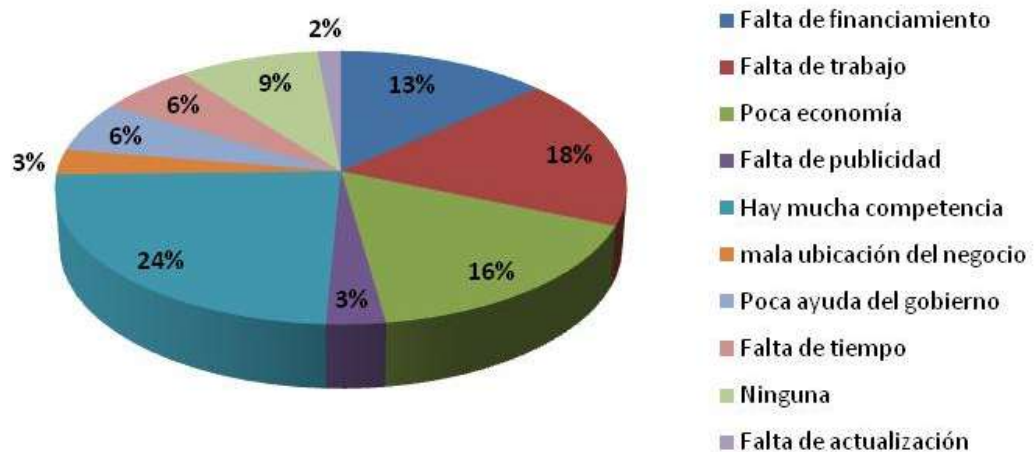


Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios

La gráfica 6 muestra que del 100% de microempresas entrevistadas, el 45% manifiesta que desde que inició actividades hasta ahora, en número de empleados creció; el 37% se mantuvo igual y el 18% decreció.

Principales dificultades para crecer

Gráfica 7. Dificultades para crecer

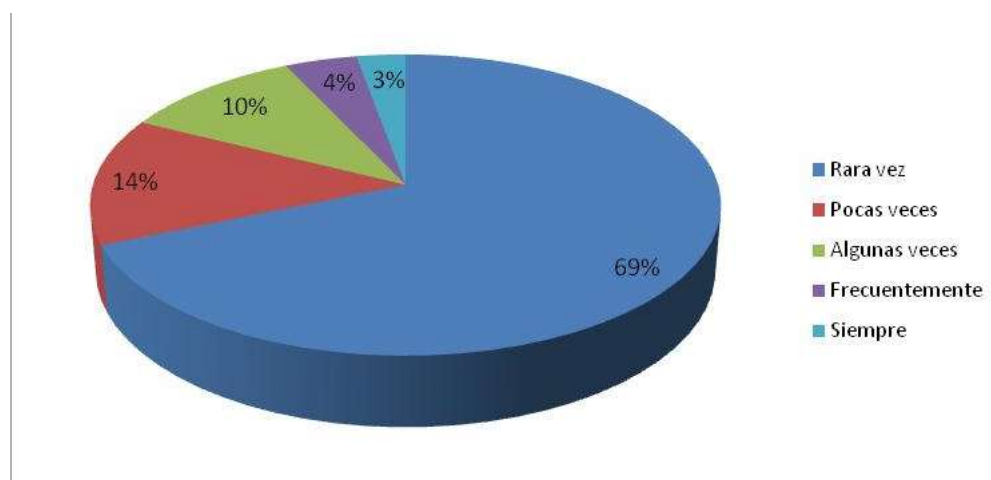


Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios

La gráfica 7 muestra que del 100% de microempresarios entrevistados, el 24% dice que las principales dificultades para que crezcan son que existe mucha competencia; el 3% le falta publicidad; el 16% la poca economía; el 18% la falta de trabajo; el 13% falta de financiamiento; el 2% falta de actualización; el 9% dice que no tiene ninguna dificultad; el 6% falta de tiempo; el 6% poca ayuda del gobierno y el 3% dice por la mala ubicación del negocio.

Viabilidad de riesgos operativos

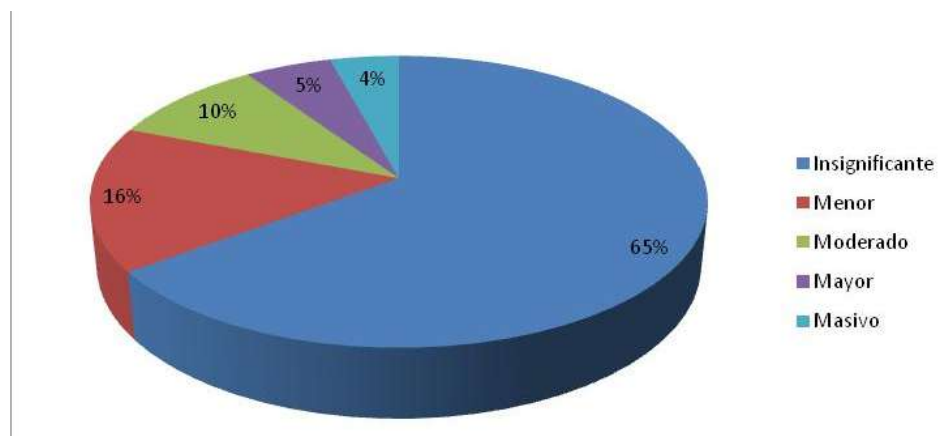
Gráfica 8. Viabilidad riesgos operativos



Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios

La gráfica 8 muestra la viabilidad (entendida esta como la frecuencia de que el riesgo operativo se materialice), en donde del 100% de los microempresas en estudio, el 69% dice que rara la vez se materializa el riesgo operativo; el 14% pocas veces; el 10% algunas veces; el 4% frecuentemente y el 3% dice que siempre se materializan estos riesgos.

Gráfica 9. Impacto negativo de riesgos operativos



Fuente: Entrevistas realizadas a microempresarios

La gráfica 9 muestra el impacto negativo (entendido como la afectación que tiene la microempresa en caso de que el riesgo operativo se materialice), en donde del 100% de los microempresas en estudio, el 65% que su impacto es insignificante, el 16% dice que es moderado, el 10% lo considera menor, el 5% lo considera mayor y el 4% lo considera masivo.

Conclusiones

Con los resultados obtenidos, se observa que el sector manufacturero de Cd. Sahagún, Hidalgo, México, supera la etapa crítica de funcionamiento, ya que la literatura establece que un alto porcentaje de empresas cierran operaciones antes de los 4 años, y en esta zona del estado de Hidalgo el 90% tiene una antigüedad mayor de años.

Ahora bien, respecto al crecimiento en ventas, más de la mitad reporta incremento y el 28% dice tener estabilidad en ventas, de tal manera que muestra empresas que han sabido permanecer en el mercado y en la mayoría de los casos crecer.

En cuanto a crecimiento a empleados, el escenario no es muy diferente respecto a las ventas, pues el 45% de las microempresas dice haber aumentado el número de empleados y el 37% lo ha mantenido.

A pesar de los resultados anteriores, los microempresarios tienen identificados algunas dificultades que ellos perciben para que sus empresas crezcan.

Ahora bien, si se considera lo que la GRE establece respecto a equilibrio que debe existir entre el crecimiento y los niveles de riesgo, para el caso de las empresas en estudio se observa que el 69% dice que rara vez se materializan los riesgos operativos y el 14% pocas veces, lo que indica que a través de estos datos descriptivos se aprecia un equilibrio entre el crecimiento y la frecuencia de los riesgos: las empresas crecen y/o se mantienen, las cuales tienen niveles bajos de viabilidad en riesgos operativos.

Finalmente, respecto al impacto negativo que los empresarios manifestaron que tienen cuando los riesgos se materializan, el 65% manifestó que éste es insignificante y el 16% menor, lo que implica que a pesar de que los riesgos operativos aparezcan en este tipo de empresas, el impacto no afecta considerablemente su funcionamiento.

Con todo lo anterior se puede concluir que en las microempresas manufactureras de Cd. Sahagún, estado de Hidalgo, México, a través del un análisis descriptivo, se observa una relación entre los niveles de riesgos operativos con el crecimiento empresarial; sin embargo se considera necesario hacer análisis más robustos para confirmar esta aproximación.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, A., Pardo, C., Mejía, F. & Pino F. (2010). Reporte de experiencias de la aplicación de competisoft en cinco pymes colombianas. Revista EIA. 13, pp. 107-122.
- Blazquez, F., Dorta, J & Verona, M. (2006) Concepto, Perspectivas y Medidas del Crecimiento empresarial. Colombia. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad de Javeriana
- Benavente, J., Galetovic, A., Sanhueza, R. (2005). La dinámica industrial y la financiación en la Pyme. El Trimestre Económico. Vol. 72, No. 286, pp. 217-254
- Benavides, S. (2008). Capacitación, conocimiento y competitividad de las mipymes formales costarricenses. Tec Empresarial. 2, 3, pp. 19-27.
- Castellanos, J. (2007). Gestión. Recuperado el 05 de Marzo 2014 de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=17&ved=0CFMQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.qsl.cl%2Fnoticias%2Farchivo%2Fjose%2FEd.35P36-37-38.pdf&ei=8_QXU87VD-eM2QWB4oCABw&usg=AFQjCNGmkErbSN4VvF1J-t5mFgQS82SnKw
- COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September, published by the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
- COSO (2012), Scott McCallum. Recuperado el 05 de Marzo de 2014 de <http://www.coso.org/-erm.htm>
- De la Rosa, S. (2007). Como Avanzar en la Gestión de Riesgo Empresarial. (ERM). Recuperado el 08 de Marzo de 2014. De http://www.cecilianocr.com/pdf/2007_junio-auditor_interno-avanzar_gestion_riesgo_empresarial.pdf
- Escalera, J. (2011). ¿Qué es administración de riesgos empresarial? Recuperado 03 de marzo del 2014 de <http://www.riskmexico.com/articulos/administracion-de-riesgos-empresarial/>

Galarce, Y. & Pomier, M. (2006). Gestión de Riesgos. Tesis. Universidad Arturo Prat. Arica. Chile.

Instituto de Auditores Internos de Perú (2011-2013). ¿Qué es la gestión de riesgo empresarial y qué función cumple auditoría interna en la misma? Recuperado 09 de Marzo 2014 de http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=89:ique-es-la-gestion-de-riesgo-empresarial-gre-y-que-funcion-cumple-auditoria-interna-en-la-misma&catid=49:preguntas-frecuentes&Itemid=40

Kirschenbaum, P. & Manguian, J. (2004). Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos. PricewaterhouseCoopers. Recuperado 03 de marzo del 2014 de <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/263/ERM.pdf>

Malhotra, M., Chen, Y., Criscuola, A., Fan, Q., Hamel, I., Savchenko, Y. (2007). Expanding Access to Finance: Good Practices and Policies for Micro, Small, and Medium Enterprises. USA: World Bank Institute. p. 79.

Monroy J. (2008). Administración de riesgos empresariales. Recuperado 09 de marzo 2014 de <http://www.pwc.com/mx/es/retos-productos-consumo/admon-riesgos.jhtml>

Paniagua, R. (2010). Las mipymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. Escenarios. 8, 2, pp. 31-39.

Pérez, M. (2004). La pyme en el Tolima: características y problemas. Cuadernos de investigación. No. 7. Universidad Corunversitaria. pp. 37-54.

Pérez, S., Campos, C. & Fernández, F. (2013). El IEREM en la evaluación de riesgos empresariales. Segundo Encuentro Nacional de Cuerpos Académicos “Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad”. México.

Qualinet, S. & Castellanos J. (2007). División Aviación y Proyectos Internacionales- QSL. Recuperado el 05 de Marzo 2014. De http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=17&ved=0CFMQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.qsl.cl%2Fnoticias%2Farchivo%2Fjose%2FEd.35P36-37-38.pdf&ei=8_QXU87VD-eM2QWB4oCABw&usg=AFQjCNGmkErbSN4VvF1J-t5mFgQS8zSnKw

- Rodríguez, A. (2004). Pymes al descubierto. Revista Gerente. No. 79. Bogota. Pp. 26-37
- Rodríguez, G. (2011). Apropiación y masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en cadenas productivas como determinantes para la competitividad de las mipymes. Criterio Libre. 15, pp. 2131-330.
- Rojas, F.(2010). Diferencias entre riesgos y problemas. SpanishPMO. de www.spahishpmo.com/index.php/diferencia-entre-riesgos-y-problemas. Consultado el 5 de marzo de 2014.
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad en las mipymes. Criterio Libre. No. 11, pp. 145-165.
- Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemáticas empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Septiembre- diciembre, número 52. Colombia, pp. 119-135.
- Zevallos, E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en AméricaLatina. Costa Rica: Fundes. Serie Vector. p. 224, de <http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/documentos/restricciones-del-entorno-a-la-competitividad-empresarial-en-america-latina>, consultado el 06 de marzo de 2014.
- Zulima, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. Economía industrial. No. 375. Pp. 53-64