

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

C. Jacqueline Acatenco García, C. Sonia Yetlanetzi Domínguez Cruz, Mtra. Suly Sendy Pérez Castañeda y Mtra. Dorie Cruz Ramírez

I. Introducción

Con base a la importancia que las microempresas 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) como externos (Rodríguez, 2004; Benavente et al, 2005; Malhotra, et. al., 2007;), que identifican los problemas que impiden su permanencia y crecimiento.

Para Zapata (2004) afirma que en las MIPYMES tienen una problemática integral, la cual tiene sus orígenes tanto en influencias del entorno como en las deficiencias de la gestión interna. Es por ello que estudios de diversos investigadores en el tema como son: (Tomta y Chiatchoua, 2009; Paniagua, 2010; Benavides, 2008; Aguirre, Pardo, Mejía, Pino, 2010; Rodríguez, 2011) se han enfocado al diseño de estrategias que permitan a estas empresas encontrar soluciones a dichos problemas, entendidos éstos como acontecimientos que están, que ya han suscitado, por lo que requieren atención inmediata.

Desde que el banco de inversión JP Morgan publicara en 1994 su conocida metodología RiskMetrics para medir el riesgo de mercado de una cartera de títulos, las entidades financieras han avanzado notablemente en la gestión de los riesgos inherentes a su actividad. Tanto es así, que muchas entidades financieras hoy en día se conciben como gestores de riesgos, que buscan asumirlos porque saben medirlos para obtener una rentabilidad más que suficiente para cubrirlos.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no financieras no han utilizado la gestión de riesgos para obtener los mismos beneficios que éstas debido, de acuerdo a De la Fuente y De la Vega (2003), a la ausencia de un conjunto de técnicas que permitan medir, evaluar y gestionar los riesgos propios de este tipo de entidades. En contraste, existen técnicas para los riesgos financieros principalmente, pero el componente de este riesgo en las empresas fuera del ámbito financiero y sobre todo en las

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

microempresas es, con distintos grados, una parte menor de sus riesgos.

Dada la muy escasa gestión de riesgos en empresas no financieras y nulas en las microempresas, el presente documento tiene como finalidad presentar los resultados del análisis del riesgo estratégico y evaluar el impacto con el crecimiento empresarial en microempresas manufactureras desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Todos los negocios se exponen al riesgo y así nace la inquietud de aplicar conceptos y técnicas sobre este, que realmente tengan valor para inexpertos en la materia; sin embargo, se observa que la gestión de los riesgos en empresas no financieras está sobrecargado por la ausencia de técnicas que permitan gestionar los riesgos propios de su actividad, lo que está demandado cambios respecto a lo que hasta hace poco sucedía: la gestión de riesgos era una actividad que se definía por su reactividad, pocas empresas aprovechaban sus capacidades de gestión de riesgos como una palanca para generar crecimiento y aportar valor al negocio; pero en el contexto actual, se ha demostrado que una gestión de los riesgos puede convertirse en uno de los elementos que la diferencien de la competencia y por lo tanto la hagan permanecer y crecer en el mercado. De ahí el interés de estudiar los riesgos empresariales en microempresas manufactureras en el estado de Hidalgo para evaluar su impacto en su crecimiento.

II. Objetivos

Objetivo general:

Establecer la relación de los riesgos empresariales con el crecimiento de las microempresas hidalguenses.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar la metodología Enterprise Risk Management para la evaluación de riesgos empresariales
2. Conceptualizar el crecimiento empresarial y las formas de medirlo.
3. Caracterizar la situación actual de las microempresas manufactureras, con énfasis en las hidalguenses.
4. Caracterizar a las empresas hidalguenses de acuerdo a la exposición de los riesgos empresariales y su crecimiento empresarial.

III. Metodología:

Tipo de estudio

El estudio será descriptivo-cuantitativo, al buscar caracterizar el perfil de las microempresas hidalguenses a partir su exposición a los riesgos empresariales y al buscar inferencias más allá de los datos, dado que el estudio se interesa más por los resultados que por el proceso.

Diseño de investigación

Será 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 evaluará a 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.

IV. Marco Teórico

Gestión del riesgo empresarial (ERM)

Antecedentes

De acuerdo a Alas (2010), el riesgo siempre ha estado presente en las diferentes épocas de la historia del hombre; en 7500 años (A.C.) no existía la moneda y se corría el riesgo de trueques injustos, lo que para esa respuesta a ese riesgo se creó la moneda.

6000 años (A.C.) en Grecia, Egipto y el valle de Mesopotámica no existía la contabilidad, por lo tanto existía el riesgo en los negocios los cuales podían provocar pleitos y guerras, fue entonces que se empezó a medir los riesgos por medio de la contabilidad. En 1700 años (A.C.) Hammurabi rey de Babilonia escribe el código de Hammurabi, el cual sirvió para mitigar los riesgos de los habitantes de esa época. 575 años (A.C.) al acrecentarse

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

las operaciones de negocios surgió la necesidad como respuesta a dichos riesgos de acuñar dinero y surge el sistema financiero.

Hoy en día la gestión de riesgos, en el ámbito económico financiero, se inserta dentro de un proceso conocido como Control Interno. El control interno es un concepto universalmente conocido que ha carecido por mucho tiempo de un marco referencial común. Antiguamente, los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas sin vínculo ni relaciones establecidas, no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

El riesgo empresarial nace con los problemas de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes insalvables como los sucedidos a partir de 1998 con las grandes bancarrotas de empresas reconocidas de los EEUU y de Europa (WorldCom, Enron, Parmalat y muchas más).

La gestión de riesgo es un tema clave porque casi el 50% de 1000 compañías globales perdieron 20% o más en el precio de sus acciones en menos de un mes durante los pasados 10 años, algunas nunca lo recuperaron, 80% de las pérdidas fueron por la interacción de múltiples riesgos, la mayoría de las pérdidas significativas fue como resultado de una serie de eventos de alto impacto pero pocos probables, casi todas las organizaciones tienen la administración de los riesgos localizada en silos. (Castellanos, (2007), Mejía (2006))

Riesgo empresarial (ERM)

De acuerdo a Estupiñán (2006), la gestión de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, para proveer seguridad razonable en la relación con el logro del objetivo de la entidad.

De acuerdo a Fernández (2010), riesgo puede ser considerado como el impacto y probabilidad de que una amenaza puedan afectar de manera potencial de pérdida o disminución de la oportunidad de ganancia la consecución de los objetivos

Concepto y problema que atiende

Según Estupiñan (2006). Define que la gestión de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

El ERM, trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

También se encuentran las opiniones de Estupiñan y Estupiñan (2006). que dice que la gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir, y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Para lograr una adecuada prevención, detención y mitigación a dichos riesgos. El ERM determino 8 componentes interrelacionados los cuales muestran como la alta gerencia opera un negocio y como están integrados dentro del proceso administrativo en general y se ordenaron, (1) entorno interno: (2) definición de los objetivos: (3) identificación de eventos: (4) valoración del riesgo: (5) respuesta al riesgo: (6) actividades de control: (7) información y comunicación: (8) Monitoreo.

Riesgos que estudia

Riesgo financiero

Según De la Fuente y De la Vega (2003). Define riesgo financiero como los riesgos que los flujos de caja de la empresa no adecuan a sus obligaciones. Estos son los riesgos que están asociados a la naturaleza de las operaciones financieras y que son generalmente aquellos en los que se piensa en primer lugar al hablar de gestión de riesgos, como puede ser el riesgo de crédito de los deudores o el riesgo del mercado de la cartera de inversiones financieras. Pero también los riesgos derivados de las variaciones del precio de mercado de los productos o servicios que ofrece la empresa, de los tipos de cambio, del coste de la financiación, de los descalces en la liquidez y en los plazos de los activos y de los pasivos.

Riesgo Operacional

Se realizó un estudio de diversos autores que conceptualizan el riesgo operativo como son Feria (2005), Cedeño (2013), Venegas (2008), quienes definen a este riesgo también con el nombre de riesgo operativo, y es el riesgo de que se presenten por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos, intencionales o no, deriva de la existencia de anomalías en la infraestructura tecnológica (Riesgo Tecnológico), de fallos de procesamiento cometidos por errores humanos (Riesgo de ejecución), o de información fraudulenta (Riesgo de fraude) respecto a una operación financiera. Igualmente, aparece cuando se utiliza un modelo inadecuado para valorar una posición de mercado (Riesgo de modelo). O bien es el riesgo es cualquier evento futuro incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operáticos y/o financieros de la organización.

Riesgo estratégico

Según Segal (2011) riesgo estratégico son cambios inesperados en los elementos clave de la formulación y ejecución estratégica. Para Fernández (2010) representa aquellos que se hayan originado por decisiones erróneas en las políticas de venta de una entidad en su conjunto, y se deberán recoger como riesgo operacional los hechos por actuaciones puntuales de un ámbito concreto y reducido por la aplicación errónea de unas políticas correctas. Y para Castellanos (2007) este riesgo está asociado a las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como visión, misión, valores, objetivos, diferenciación estratégica, entre otras.

Riesgos del entorno

En la opinión de Mejía, (2006) este tipo de riesgo comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales.

Sin embargo, en el presente trabajo solo se presentan los riesgos estratégicos 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

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

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.

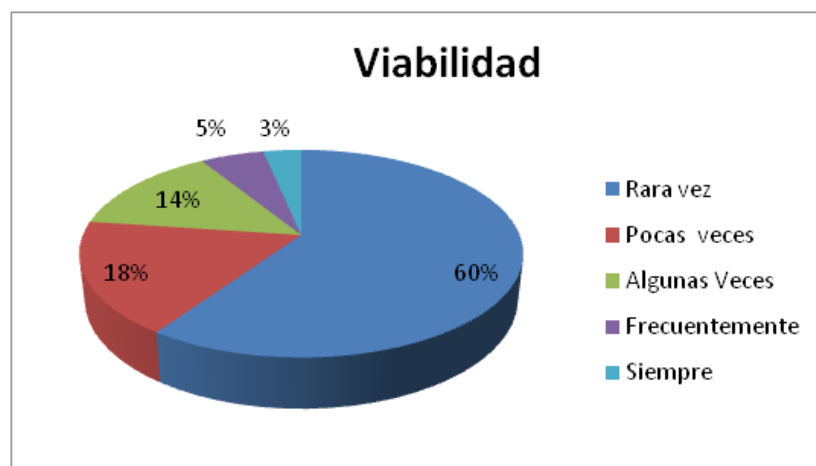
V. Resultados obtenidos

Los indicadores a considerar para el riesgo estratégico son: Cambios en el sector, Cambio de tecnología, Investigación y desarrollo, Competencia, Cambio en clientes, Fusiones, adquisiciones o despojos, Planificación, Asignación de recursos, Cambio de precios, y Jerarquía y autoridad.

Riesgo estratégico

La gráfica número 1 muestra que del 100% de las microempresas encuestadas, el 60% le ocurre rara vez el riesgo estratégico, un 18% lo tiene pocas veces, el 14% cuenta con éste algunas veces, al 5% le sucede frecuentemente y al 3% le pasa siempre.

Grafico núm. 1 Grado de ocurrencia de un riesgo estratégico

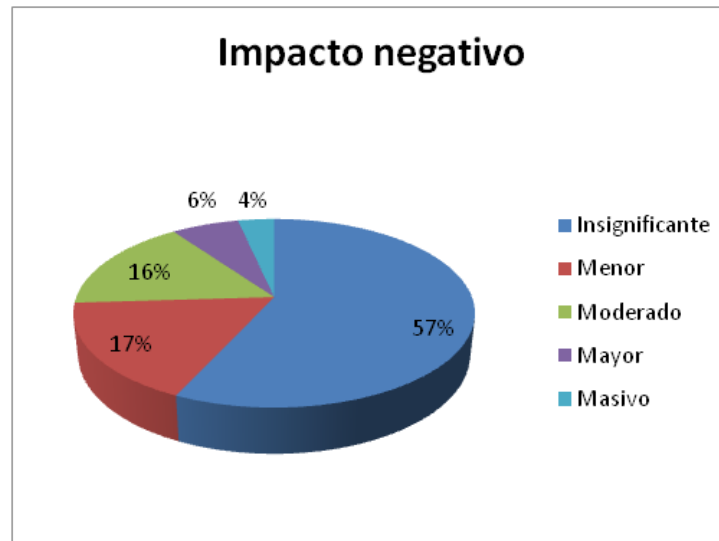


Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios.

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

La gráfica número 2 muestra que del 100% de las microempresas encuestadas, el 57% su impacto negativo ante el riesgo estratégico es insignificante, para el 17% es menor, el 16% está en un nivel moderado, para el 6% el impacto es mayor, y el 4% masivo.

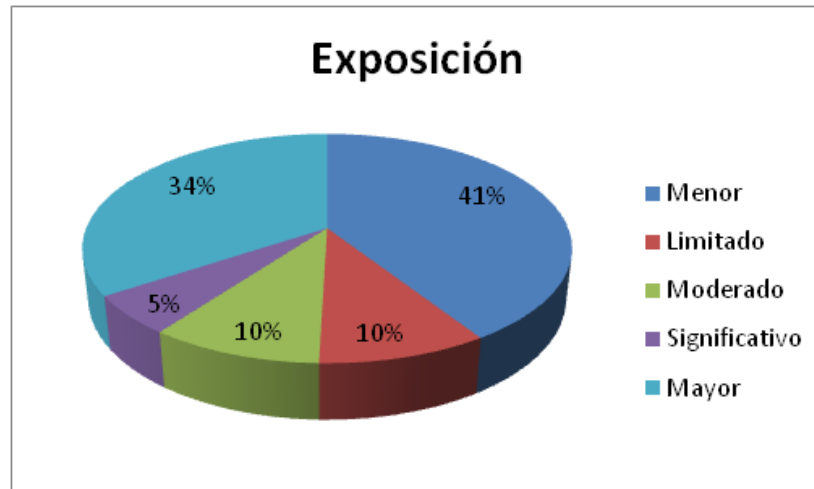
Grafico núm. 2 Impacto negativo ante el riesgo estratégico



Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios.

La gráfica número 3 muestra que del 100% de las microempresas encuestadas, de acuerdo con la exposición al 41% le es menor (Se actúa inmediatamente porque existen acciones establecidas); el 10% presenta una exposición limitada (Se actúa tardíamente a pesar de existir acciones establecidas); otro 10% es moderado (Se espera que alguien lo resuelva, pero no se suspenden actividades); al 5% le es significativo (Se suspenden actividades por que se espera que alguien lo resuelva).

Grafico núm. 2 Exposición ante el riesgo estratégico



Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios.

Determinación a que cuadrante pertenece el riesgo estratégico

Para la obtención de este resultado se hizo de la siguiente manera: se tomaron como medidas de riesgo la viabilidad y el impacto negativo; viabilidad se refiere con qué frecuencia se manifiesta ese riesgo en las microempresas e impacto negativo indica cuanto o de qué manera les afecta, para ambos se asignaron valores de 1 a 5, para viabilidad el número 1 significa "rara vez", 2 "pocas veces", 3 "algunas veces", 4 "frecuentemente", 5 "siempre", y para impacto negativo considerando que el número 1 "insignificante", 2 "menor", 3 "moderado", 4 "mayor", 5 "masivo".

67 microempresarios evaluaron sus niveles de riesgo con estas medidas de las cuales se obtuvo un promedio por indicador como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla núm. 1 Evaluación de los niveles de riesgo estratégico

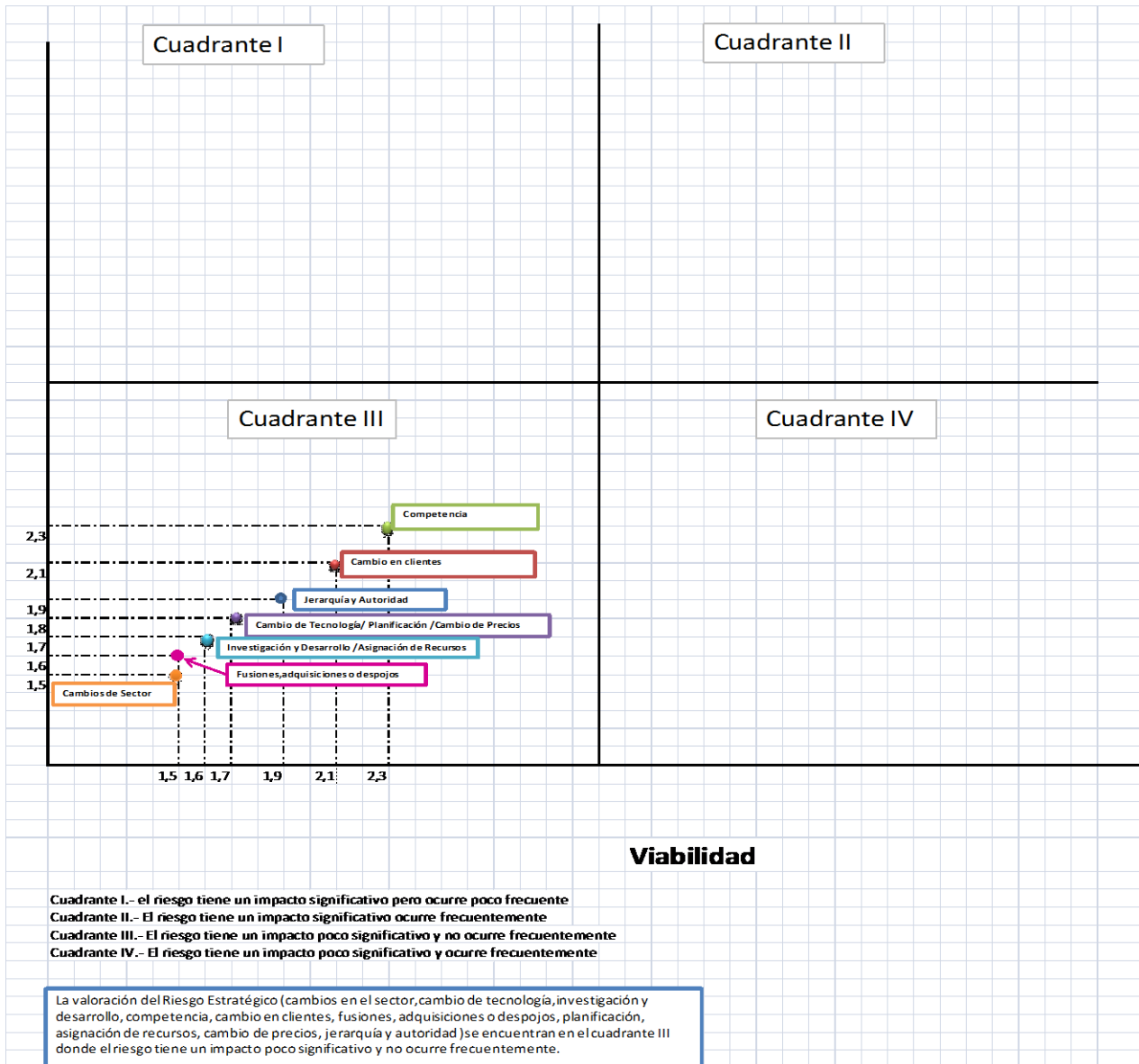
Indicador	Viabilidad	Impacto
Cambios en el sector	1.5	1.5
Cambio de Tecnología	1.7	1.8
Investigación y Desarrollo	1.6	1.7
Competencia	2.3	2.3
Cambio en clientes	2.1	2.1
Fusiones, adquisiciones o despojos	1.5	1.6
Planificación	1.7	1.8
Asignación de Recursos	1.6	1.7
Cambio de Precios	1.7	1.8
Jerarquía y Autoridad	1.9	1.9

Fuente: Elaboración propia

Para su ubicación en los cuadrantes el ERM establece el eje de las x para viabilidad y el eje de las y para impacto. Por ejemplo para el indicador cambio del sector se observa que en viabilidad tiene 1.5 por lo tanto ese valor se ubica en el eje de las x y en impacto tiene 1.5 ubicándolo en el eje de las y donde se unen ambas líneas ese es la ubicación en ese cuadrante que para el caso de estructuras de capital se ubica en el cuadrante III como se observa en el cuadrante 3.

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Grafico núm. 3 Esquematzación de cuadrantes para ubicar el riesgo estratégico



Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios.

Con respecto a lo analizado se obtuvo como resultado que el riesgo estratégico se ubica en el cuadrante III, el cual tiene un impacto poco significativo y no ocurre frecuentemente.

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Jerarquización de riesgo estratégico

Para obtener la jerarquización del riesgo estratégico, el ERM menciona que es necesario realizarlo con base 10, y en las entrevistas la valoración del riesgo se hizo en base 5 por lo que fue indispensable multiplicar por 2 los promedios calculados para viabilidad e impacto y de éste modo sacar como resultado lo indicado por el ERM.

Para conseguir el resultado de exposición se multiplicó la viabilidad por el impacto para calcular el nivel de exposición de cada indicador y el valor más alto obtenido se le asigna el número uno que representa el indicador con mayor nivel de exposición y de esta forma se ordena cada uno de manera jerárquica como se muestra en las tablas núm. 2 y 3.

Tabla núm. 2 Promedios calculados de viabilidad e impacto de riesgo estratégico

RIESGOS	VIABILIDAD	IMPACTO
Cambios en el sector	3	3
Cambio de Tecnología	3.4	3.6
Investigación y Desarrollo	3.2	3.4
Competencia	4.6	4.6
Cambio en clientes	4.2	4.2
Fusiones, adquisiciones o despojos	3	3.2
Planificación	3.4	3.6
Asignación de Recursos	3.2	3.4
Cambio de Precios	3.4	3.6
Jerarquía y Autoridad	3.8	3.8

Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Tabla núm. 3 Jerarquización del riesgo estratégico

JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS				
INDICADOR	VIABILIDAD	IMPACTO	EXPOSICIÓN	JERARQUÍA
Cambios en el sector	3	3	9	7
Cambio de Tecnología	3.4	3.6	12.24	4
Investigación y Desarrollo	3.2	3.4	10.88	5
Competencia	4.6	4.6	21.16	1
Cambio en clientes	4.2	4.2	17.64	2
Fusiones, adquisiciones o despojos	3	3.2	9.6	6
Planificación	3.4	3.6	12.24	4
Asignación de Recursos	3.2	3.4	10.88	5
Cambio de Precios	3.4	3.6	12.24	4
Jerarquía y Autoridad	3.8	3.8	14.44	3

Fuente: Datos obtenidos por encuestas a microempresarios

Para la interpretación de lo anteriormente mostrado, se observó que la principal problemática de los microempresarios encuestados en el riesgo estratégico es la competencia con una exposición de 21.16 por lo cual se le debe dar especial cuidado a los aspectos de dicho indicador; en segundo lugar con 17.64 se tiene el cambio en clientes; ubicado en tercer sitio esta la jerarquía y autoridad con 14.44; siguiendoles en cuarto lugar el cambio de precios, cambio de tecnología y planificación con 12.24; en quinta posición se encuentran dos indicadores vitales que son asignación de recursos e investigación y desarrollo con 10.88; seguidamente el sexto sitio lo ocupa el indicador de fusiones, adquisiciones o despojo con el 9.6 de exposición y el indicador con menor problemática de riesgo es el de cambios en el sector del que se obtuvo una exposición de 9.0.

VI. Conclusiones

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación , se analizaron MIPYMES del sector manufacturero de Cd. Sahagún, Hidalgo, México, que 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.

Los indicadores que analizaron para medir el riesgo estratégico fueron: Cambios en el sector, Cambio de tecnología, Investigación y desarrollo, Competencia, Cambio en clientes, Fusiones, adquisiciones o despojos, Planificación, Asignación de recursos, Cambio de precios, y Jerarquía y autoridad, de los cuales se obtuvo la siguiente información: los resultados obtenidos en el estudio arrojan que el riesgo estratégico es un riesgo controlado, ya que el 60% opinó que rara vez ocurre y que el impacto negativo que genera es insignificante (57% de los encuestados) y solo el 4% lo consideraron masivo, por otra parte en relación a la exposición a este tipo de riesgo, las empresas en cuestión, llama la atención que un porcentaje alto de un 34% consideran que tienen una exposición al riesgo mayor ya que en caso de suceder no saben como resolver problemáticas, suspenden actividades hasta que alguien resuelva los problemas.

Para la determinación de la ubicación del cuadrante que le corresponde al riesgo estratégico se tomo en consideración la viabilidad (eje de las X) y el impacto negativo (eje de las Y), el análisis se realizo a 67 MIPYMES y determinaron que el riesgo se sitúa en el cuadrante número III del ERM, el cual tiene un impacto poco significativo y no ocurre frecuentemente.

Se observó que las principales problemática de los microempresarios encuestados en relación al riesgo estratégico son: la competencia, con una exposición de 21.16; en segundo lugar el cambio en clientes (17.64) ; ubicado en tercer sitio la jerarquía y autoridad (14.44); lo que quiere decir que son indicadores que las empresas tienen que poner atención en las estrategias que utiliza en estos aspectos porque son susceptibles de incrementar su riesgo.

Finalmente se puede concluir que en las microempresas manufactureras de Cd. Sahagún, Hidalgo, México, a través del un análisis descriptivo, y haciendo uso del metodo ERM, puede indentificar con claridad su situación frente al riesgo, que le permite medirlos y establecer que aspectos debe de cuidar para poder crecer.

Referencias bibliográficas

Alas, J. (2010). Evaluación del Riesgo Empresarial y de Auditoría en la Gran Empresa Privada del Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado. Recuperado el 07 de marzo de 2014, de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/CPU/ADAE0001022.pdf>.

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.

Benavides, S. (2008). Capacitación, conocimiento y competitividad de las mipymes formales costarricenses. *Tec Empresarial*. 2, 3, pp. 19-27.

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.

Blazquez, F., Dorta, J & Verona, M. (2006) Concepto, Perspectivas y Medidas del Crecimiento empresarial. Colombia. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad de Javeriana

Castellanos, J (2007). Gestión del riesgo empresarial. Chile: QSL de, <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>

Cedeño, M. (2013). Gestión del Riesgo Operacional un Enfoque Práctico. ISACA. Recuperado el 08 de marzo de 2014, de <http://www.isaca.org/Education/Conferences/Documents/Latin-CACS-2013-Presentations/142.pdf>

De la Fuente. L. y de la Vega, G. (2003). *La gestión de riesgos en empresas no financieras*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de: <http://empresas.wke.es/proysan/11113.pdf>

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

- Estupiñán, R. y Estupiñán, O.(2006). *Análisis financiero y de Gestión*. Colombia. Ecoe Ediciones recuperado el 10 de marzo de 2014 de: http://books.google.es/books?id=5a6W69SesW8C&pg=PA12&dq=gestion+del+riesgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=ICMeU_f3F9S-2wWbsYDwCg&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20del%20riesgo%20empresarial&f=false
- Estupiñán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Colombia. : Ecoe Ediciones, de:<http://books.google.com.mx/books?id=5a6W69SesW8C&pg=PA12&dq=que+es+la+gestion+de+riesgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=biUeU9CZLcaCogTc1oDQBg&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Colombia: Ecoe Ediciones, de } <http://books.google.com.mx/books?id=8Yvg8u2pD94C&pg=PA86&dq=que+es+el+ERM&hl=es&sa=X&ei=IGkXU6SkFobR2QWDj4GwDg&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=que%20es%20el%20ERM&f=false>
- Estupiñán, R. (2006). *Administración de Riesgos ERM y la auditoría Interna*. Colombia, Ecoe Ediciones de: http://books.google.es/books?id=xuMbrVhu02oC&pg=PA138&dq=gestion+del+riesgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=XBseU_yfL4SM2QXSooCIBw&ved=0CFwQuwUwBQ#v=onepage&q=gestion%20del%20riesgo%20empresarial&f=false
- Feria, J. (2005). *El riesgo de mercado: su medición y control*. México: Delta publicaciones, de <http://books.google.com.mx/books?id=tTh7jxbSxVUC&pg=PA4&dq=que+es+riesgo+operacional&hl=es-419&sa=X&ei=kTsdU-atMuTI2wXBvYFY&ved=0CFIQ6AEwBQ#v=onepage&q=que%20es%20riesgo%20operacional&f=false>
- Fernández, A (2010). *La gestión del riesgo operacional*. Madrid: Limusa, de <http://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&dq=riesgos+empresariales+estrategicos+externos&hl=es&sa=X&ei=duoUU7PeBJC42QXQi4GQDA&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=riesgos%20empresariales%20estrategicos%20externos&f=false>
- 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.

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

- Mejía, R. (2006) *Administración del Riesgo un enfoque empresarial*. México Fondo editorial Universidad EAFIT. Recuperado el 10 de Marzo de 2014 de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/notas-clase/nota2-auditoria.pdf>
- Paniagua, R. (2010). Las mipymes colombianas, escenario estratégico para la creatividad e innovación del talento humano. *Escenarios*. 8, 2, pp. 31-39.
- 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.
- Segal, S (2011). *Enterprise risk management*. Canadá: wiley corporate f&a, de <http://books.google.es/books?id=wAT9yrz7jWgC&printsec=frontcover&dq=ERM&hl=es&sa=X&ei=SMEUU66HMJChqAGOtGIDw&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=ERM&f=false>
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad en las mipymes. *Criterio Libre*. No. 11, pp. 145-165.
- Venegas, F. (2008). *Riesgos financieros y económicos/ Financial and Economical Risks: Productos Derivados y Decisiones Económicas Bajo Incertidumbre*. México: Cengage Learning, de http://books.google.com.mx/books?id=jiDFcL8SADsC&pg=PA861&dq=riesgo+operativo&hl=es-419&sa=X&ei=1XoXU_y9AvT22QXlqoHICg&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=riesgo%20operativo&f=false
- 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.

El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales.

Zulima, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. Economía industrial. No. 375. Pp. 53-64