

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2025,  
Volumen 9, Número 1.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

**GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS Y  
ADMINISTRATIVOS DE EMPRESAS DEL  
RUBRO ALIMENTICIO EN LA CIUDAD  
AYOLAS, AÑO 2024**

**MANAGEMENT OF FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE  
RISKS OF COMPANIES IN THE FOOD SECTOR IN THE CITY  
OF AYOLAS, YEAR 2024**

**Blanca Carolina Riveros Medina**  
Universidad Nacional de Pilar - Paraguay

**Virbaldo Idelin Bogado González**  
Universidad Nacional de Pilar - Paraguay

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16187](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16187)

## **Gestión de riesgos financieros y administrativos de empresas del rubro alimenticio en la ciudad Ayolas, año 2024**

**Blanca Carolina Riveros Medina<sup>1</sup>**

[riverosblanca98@gmail.com](mailto:riverosblanca98@gmail.com)

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas  
y Económicas  
Universidad Nacional de Pilar  
Paraguay

**Virbaldo Idelin Bogado González**

[virbaldoidelin@gmail.com](mailto:virbaldoidelin@gmail.com)

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas  
y Económicas  
Universidad Nacional de Pilar  
Paraguay

### **RESUMEN**

Las microempresas son una parte fundamental de la economía local, representando una fuente clave de empleo y desarrollo. Sin embargo, su estructura pequeña y la falta de recursos limitan la adopción de prácticas avanzadas en áreas clave como la gestión financiera, la prevención de riesgos y el uso de tecnologías. El objetivo general de este estudio es caracterizar las principales prácticas y herramientas utilizadas por las empresas del rubro alimenticio en la ciudad de Ayolas para gestionar riesgos financieros y administrativos. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa basada en encuestas realizadas a 22 microempresas, con preguntas enfocadas en prácticas administrativas, financieras y de gestión de riesgos. Los resultados muestran que, aunque las microempresas presentan una alta formalización legal, existe una falta de planificación financiera ante imprevistos y temporadas de baja demanda. Además, la gestión de riesgos es débil, con oportunidades de mejora en la comunicación interna sobre los procedimientos. La adopción de herramientas tecnológicas es limitada, lo que afecta la eficiencia operativa y el control de costos. Como recomendaciones, se sugiere fomentar la capacitación en la creación de fondos de emergencia, mejorar la formación en análisis y prevención de riesgos, y promover el uso de herramientas digitales para optimizar la gestión administrativa y financiera.

**Palabras clave:** administración, gestión de riesgos, gestión financiera, microempresas

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [riverosblanca98@gmail.com](mailto:riverosblanca98@gmail.com)

# Management of financial and administrative risks of companies in the food sector in the city of Ayolas, year 2024

## ABSTRACT

Microenterprises are a fundamental part of the local economy, representing a key source of employment and development. However, its small structure and lack of resources limit the adoption of advanced practices in key areas such as financial management, risk prevention and the use of technologies. The general objective of this study is to characterize the main practices and tools used by companies in the food sector in the city of Ayolas to manage financial and administrative risks. To do this, a quantitative methodology was used based on surveys conducted with 22 microenterprises, with questions focused on administrative, financial and risk management practices. The results show that, although microenterprises have a high level of legal formalization, there is a lack of financial planning in the event of unforeseen events and seasons of low demand. Furthermore, risk management is weak, with opportunities for improvement in internal communication about procedures. The adoption of technological tools is limited, which affects operational efficiency and cost control. As recommendations, it is suggested to promote training in the creation of emergency funds, improve training in risk analysis and prevention, and promote the use of digital tools to optimize administrative and financial management.

**Keywords:** administration, risk management, financial management, microenterprises

*Artículo recibido 05 enero 2025*

*Aceptado para publicación: 13 febrero 2025*



## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la gestión de riesgos financieros y administrativos constituye un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad de las empresas del rubro alimenticio. La incertidumbre económica, los cambios regulatorios y la evolución de las necesidades del mercado demandan que estas organizaciones implementen estrategias eficaces para anticipar, mitigar y controlar los riesgos inherentes a sus operaciones. Según el Committee ISO/TC 262 (2018), “el riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (p. 32). (Committee ISO/TC 262, 2018)

Esta incertidumbre, intrínseca a los negocios, puede representar tanto amenazas como oportunidades, haciendo indispensable su gestión dentro de la cultura organizacional (Correa Henao y otros, 2017).

La administración eficiente del capital de trabajo y la gestión de riesgos financieros son pilares fundamentales para la supervivencia de las empresas, particularmente en sectores donde los ciclos de caja, la solvencia y el financiamiento tienen un impacto directo en la operatividad (Ochoa-Setzer, 2002, citado en Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021). El mismo autor plantea una gestión óptima del capital de trabajo no solo mitiga riesgos financieros, sino que también genera valor al permitir a las empresas autofinanciar sus operaciones y evitar dependencia de fuentes externas.

Además, las transformaciones económicas a nivel global, combinadas con los retos específicos de las pymes, exigen un enfoque proactivo en la administración de recursos y la toma de decisiones estratégicas (Valencia-Jara & Narváez-Zurita, 2021).

A pesar de su importancia, las empresas del rubro alimenticio en la ciudad de Ayolas podrían enfrentar dificultades en la gestión de sus riesgos financieros y administrativos. Estas limitaciones suelen derivarse de un manejo inadecuado del capital de trabajo, la falta de herramientas efectivas de análisis y control, y una cultura organizacional poco orientada hacia la prevención de riesgos. Gitman y Zutter (2012, como se cita en García-Aguilar y otros, 2017) destacan que “no debe sorprendernos que la administración del capital de trabajo sea una de las actividades financieras más importantes de los gerentes y que más tiempo consumen” (p. 543). La mala gestión de estos aspectos puede generar problemas de liquidez, incremento de costos operativos y una menor capacidad de adaptación a los cambios del entorno.



Como señalan Guerrero-Aguilar y otros, (2020) implementar herramientas de medición y control de riesgos permite optimizar los recursos, reducir costos de producción y fortalecer el control interno.

El presente estudio tiene como objetivo caracterizar las principales prácticas y herramientas utilizadas por las empresas del rubro alimenticio en la ciudad de Ayolas para gestionar riesgos financieros y administrativos. Este análisis permitió identificar fortalezas y áreas de mejora en sus procesos, contribuyendo al desarrollo de estrategias que incrementen su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

La relevancia de esta investigación radica en que las empresas del sector alimenticio desempeñan un papel crucial en la economía local de Ayolas, tanto por su contribución al empleo como por su impacto en la seguridad alimentaria. En un entorno marcado por recesiones globales y crisis económicas (Navarro-Silva y otros, 2018).

De igual manera, busca aportar conocimiento valioso para que las empresas alimenticias de Ayolas puedan enfrentar los desafíos del entorno actual mediante una gestión efectiva de sus riesgos financieros y administrativos, sentando las bases para un crecimiento sostenido y resiliente.

### **Estrategia sistemática para la administración de riesgos en las empresas**

En cuanto a referencias sobre el tema de gestión de riesgos, implica coordinar actividades para dirigir y controlar los riesgos este proceso incluye analizar ventajas, desventajas, inquietudes y eventos que afectan a todas las actividades empresariales, sin importar su alcance o velocidad (Lizarzaburu & Casares, 2016). El propósito principal es anticipar riesgos, aumentar la confianza de los grupos de interés y adaptarse al entorno económico cambiante. Cuando se establece correctamente, un modelo de gestión de riesgos permite identificar oportunidades, optimizar recursos, simplificar procesos administrativos, prevenir incidentes, alcanzar objetivos estratégicos y fomentar el aprendizaje organizacional (Committee ISO/TC 262, 2018).

### **Estándares de gestión de riesgos**

Los principales estándares en este ámbito son ISO 31000 y COSO 2013. COSO 2013 surge como una actualización del marco de control interno de 1992, revisado en 2004, para adaptarse al cambiante entorno empresarial, manteniendo características que le otorgan relevancia en las empresas (Ortiz Restrepo & Valencia Duque, 2017).

Por su parte, ISO 31000, revisada en 2018, ofrece directrices para gestionar riesgos considerando su diversidad y complejidad. Aunque no es certificable, permite comparar políticas internas con un estándar internacional, promoviendo un gobierno corporativo eficiente.

### **Clasificación de los riesgos**

La identificación de riesgos es clave para agruparlos según sus características, lo que facilita tomar medidas oportunas. Según su naturaleza, los riesgos pueden ser:

- Estratégicos, operativos, de control, financieros y de cumplimiento.
- Internos o externos: clasificados en operacionales, financieros, comerciales y legales.
- Por origen: riesgos de mercado, crédito, liquidez, operativos, legales, fraude, competencia, y de control de actividades delictivas (Carvajal Sandoval & Escobar Ávila, 2015).

El análisis específico del riesgo financiero destaca por su impacto en la solvencia y atracción de inversores. Para Lizarzaburu & Casares, (2016) se clasifica en:

- Riesgo de mercado: fluctuaciones negativas en precios y rendimientos.
- Riesgo de crédito: incumplimiento de compromisos de pago.
- Riesgo operacional: pérdidas por errores en operaciones financieras.
- Riesgo legal: pérdidas derivadas de cambios normativos.
- Riesgo de liquidez: pérdidas por transacciones fuera del precio de mercado.

### **Administración del capital de trabajo**

El capital de trabajo es un indicador clave para monitorear el flujo de efectivo y prever inversiones futuras (García-Aguilar y otros, 2017).

En el siguiente cuadro, se puede visualizar aspectos importantes sobre el mismo tema:

**Tabla 1**

<b>Aspectos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Relación entre activos y pasivos corrientes	Indicador que mide la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes.	Gitman & Zutter (2012)
Diferencia entre activo y pasivo circulante	Calculada restando el pasivo circulante del activo circulante.	Bodie & Merton (2004)
Inversión en activos corrientes	Comprende efectivo, cartera e inventarios.	Saucedo-Venegas (2019)

<b>Recomendaciones para su administración</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Reducir inversiones en activos improductivos	Minimizar inventarios que no generen ingresos.	García-Aguilar y otros, (2017)
Aprovechar créditos sin intereses	Utilizar herramientas como salarios devengados y cuentas por pagar.	
Optimizar flujo de efectivo	Dirigir recursos hacia inversiones rentables.	
<b>Estrategias para la administración del capital de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Métodos clave	Reducir el tiempo de rotación de inventarios, agilizar recuperación de cuentas por cobrar y ralentizar el pago de obligaciones.	Van-Horne & Wachowicz (2010)
Impacto esperado	Lograr equilibrio entre rentabilidad y riesgo, sostenibilidad en activo circulante y aumento de rentabilidad.	
<b>Ciclo de conversión del efectivo (CCE)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Definición	Tiempo necesario para transformar una inversión en liquidez.	Gitman & Zutter, (2012)
Componentes	Inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	
Objetivo	Acortar el ciclo para incrementar la rentabilidad empresarial.	
<b>Administración de inventarios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Concepto	Control y supervisión de bienes y productos disponibles para producción o venta.	García-Aguilar y otros, (2017)
Técnicas	Sistema ABC, modelo de cantidad económica de pedido, sistema justo a tiempo, y sistemas de control.	
Beneficios	Mejora en la calidad, eficiencia en procesos, rotación ágil de inventarios.	
<b>Planificación financiera</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Definición	Proceso que combina análisis operativo y contable para generar resultados.	Núñez-Álvarez (2016)

Finalidad	Promover la eficiencia en procesos operativos y manejo de recursos financieros.	
Componentes principales	Análisis financiero y control financiero.	
<b>Gestión de cuentas por cobrar</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Definición	Rubros que representan deudas de clientes por bienes o servicios adquiridos a crédito.	Van-Horne & Wachowicz (2010)
Técnicas recomendadas	Establecer políticas claras de crédito e implementar sistemas de seguimiento para reducir morosidad.	

Fuente: García-Aguilar y otros, (2017) y Valencia-Jara & Narváez-Zurita, (2021)

### Planificación financiera

Para Valle Núñez, (2020) la planificación financiera desempeña un papel crucial en la gestión empresarial al proporcionar herramientas que permiten mantener un control efectivo sobre la situación financiera de la empresa. Este control facilita la implementación de medidas correctivas frente a errores de gestión o desviaciones detectadas, lo que asegura un manejo adecuado de los recursos. Además, la meta principal de la planificación financiera es alcanzar los objetivos económicos a través de un análisis riguroso y proyecciones basadas en información confiable extraída de los estados financieros, garantizando así decisiones fundamentadas y estratégicas.

### Perspectiva de autores

- **Apaza (2017):** La planificación financiera es crucial para la gestión adecuada de los recursos financieros.
- **Guajardo Cantú (2014):** Su fin esencial es aumentar el capital y asegurar la sostenibilidad mediante estrategias orientadas a la rentabilidad.
- **Navarro Silva y otros (2018):** Las finanzas son herramientas clave para incrementar la producción y rentabilidad.
- **Flores (2015):** Destaca la planificación financiera como un medio para anticipar y gestionar áreas críticas que requieren decisiones futuras.
- **Calopa (2017):** Subraya la integración de la planificación estratégica y financiera como pilar del éxito empresarial sostenible.

### **Característica de la planificación financiera**

Una de las características clave de la planificación financiera es su adaptabilidad, lo que la hace aplicable tanto a empresas como a individuos en una amplia gama de áreas, tales como la gestión de presupuestos familiares, planes de retiro, inversiones, evaluación de liquidez y planificación de sucesión empresarial. Esta capacidad de adaptación permite responder de manera flexible a las necesidades específicas de cada entidad, promoviendo soluciones personalizadas que optimicen el uso de los recursos disponibles.

Por otro lado, la importancia de la planificación financiera se refleja en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con inversión, financiamiento y operaciones. Para garantizar la eficacia en estas decisiones, es imprescindible que los datos históricos utilizados en proyecciones y presupuestos sean precisos y reflejen fielmente la realidad financiera de la empresa. Este enfoque no solo fortalece la confiabilidad del análisis financiero, sino que también asegura un alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. (Valle Núñez, 2020)

### **Recomendaciones para mejorar la planificación financiera**

- **Presupuestos y Proyecciones:** Desarrollar presupuestos más completos y estados financieros proforma que ofrezcan datos precisos para la toma de decisiones.
- **Capacitación:** Implementar programas de formación para empleados, gerentes y propietarios, como lo sugieren (Gomera y otros, 2018), a fin de mejorar sus habilidades para elaborar y ejecutar planes estratégicos.
- **Monitoreo y Control:** Realizar un seguimiento constante de los presupuestos y objetivos planteados, identificando causas de desviaciones y realizando ajustes cuando sea necesario. (Valle Núñez, 2020)

### **METODOLOGÍA**

Esta investigación, de carácter descriptivo, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con el objetivo de recopilar información de la población conformada por empresas que fueron identificadas como microempresas del rubro alimenticio de la ciudad de Ayolas; identificación realizada en la recolección de datos considerando la cantidad de empleados e ingreso conforme la Ley N° 4457 / Para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

El diseño metodológico fue no experimental, de tipo transversal y prospectivo, orientado a la recolección de datos en un único momento temporal para caracterizar las principales prácticas y herramientas utilizadas por las empresas del rubro alimenticio en la ciudad de Ayolas para gestionar riesgos financieros y administrativos. Este enfoque se fundamenta en las propuestas de Hernández Sampieri y colaboradores (2014), quienes enfatizan que los diseños no experimentales son idóneos para describir fenómenos en su entorno natural sin alterar las variables en estudio.

El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales tiene su origen en los trabajos de Auguste Comte y Émile Durkheim, quienes sostenían que el estudio de los fenómenos sociales debía realizarse de forma científica, utilizando el método científico y basándose en datos observables y medibles, una visión conocida como Positivismo. Para Vega-Malagón y otros, (2014) en contraste, el enfoque cualitativo no es superior ni inferior al cuantitativo; ambos representan aproximaciones distintas y complementarias para analizar un fenómeno. La controversia entre estas perspectivas es innecesaria y a menudo dogmática. Por ello, se promueve que el investigador adopte una postura pragmática y pluralista, aprovechando lo mejor de ambos enfoques según las necesidades del estudio.

Para medir las percepciones y comportamientos de los participantes, se utilizó una escala de Likert ordinal compuesta por cinco niveles: Nunca; Rara vez; A veces; Frecuentemente; Siempre.

Esta escala permitió cuantificar las respuestas de manera sistemática, ofreciendo un rango que facilita la interpretación de los datos y su análisis estadístico. Dado que cada nivel refleja la frecuencia con que se observa o experimenta un fenómeno, este instrumento fue adecuado para identificar tendencias y patrones en los aspectos investigados.

La **población** objeto de estudio estuvo conformada por 22 (veinte y dos) empresas y la **muestra** determinada en censo, por 34 (treinta y cuatro) propietarios atendiendo que algunas empresas poseen más de 1 (uno) propietarios. El censo en el contexto de una población estadística implica la obtención del número total de individuos utilizando diversas técnicas de recuento. A diferencia de las muestras, el censo trabaja con la población completa (Hernández Sampieri y otros, 2014).

Los **criterios de inclusión** consistieron en la participación voluntaria de los individuos en el estudio. Por otro lado, **se excluyó** a aquellas personas que no pudieron ser entrevistadas debido a limitaciones de tiempo o disponibilidad.

La investigación cumplió con los **principios éticos** que según França (2016), las infracciones éticas más frecuentes en la investigación incluyen prácticas como la invención o fabricación de datos, la falsificación o manipulación de información e imágenes, el plagio, y la asignación indebida o ficticia de autoría. También se destacan la publicación repetida (parcial o total), el autoplagio y las citas bibliográficas incorrectas, las cuales abarcan proporcionar información errónea, URLs o DOI inexistentes, incluir referencias sin haberlas consultado, o el abuso de autocitas. Otras conductas inadecuadas incluyen no reconocer la fuente de origen de tablas o figuras, someter un mismo artículo simultáneamente a varias revistas, y emplear únicamente pruebas estadísticas con las que se tiene experiencia, entre otras irregularidades.

Se logró obtener el **consentimiento informado de todos los participantes**, garantizando la **confidencialidad** de los datos recopilados y su uso exclusivo con fines académicos. Además, se brindó a los involucrados una explicación clara y detallada del propósito del estudio, asegurándoles el derecho a retirarse en cualquier momento sin que esto implicara repercusiones negativas. **Cabe destacar, que efectivamente respondieron 27 (veinte y siete) propietarios.**

El análisis de la información recopilada se llevó a cabo mediante métodos exploratorios multidimensionales, alineados con la corriente francesa de análisis de datos desarrollada por autores como Benzécri (1976) y Lebart, Morineau y Piron (1995). Estas técnicas cuantitativas **son especialmente útiles para el tratamiento de datos provenientes de encuestas**, ya que operan en un marco más inductivo que deductivo. Esto significa que no requieren la especificación previa de modelos estadísticos, permitiendo explorar la estructura de los datos y analizar todas las variables de manera simultánea. Una característica destacada de estas técnicas es su capacidad para representar gráficamente los resultados en planos factoriales, facilitando la interpretación visual de las relaciones entre las variables (Moscoloni, 1999). Trabajos citados en Moscoloni, (2005).



**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Definición según el marco teórico	Técnica
<b>Gestión de riesgos financieros</b>	Riesgo de liquidez	1. Capacidad de autofinanciar operaciones.	Permite mitigar riesgos financieros. (Castro, 2012).	Entrevista
	Riesgo de solvencia	2. Índice de endeudamiento.	Evalúa la capacidad de cumplir con obligaciones financieras (Ochoa-Setzer, 2002, citado en (Valencia-Jara & Narvárez-Zurita, 2021).	Entrevista
	Control de costos financieros	3. Uso de herramientas para medición y control de costos.	Ayuda a optimizar recursos y fortalecer el control interno (Guerrero-Aguilar y otros, 2020).	Entrevista
	Riesgo del ciclo de caja	4. Eficiencia en la rotación de inventarios y cuentas por cobrar.	Impacto de los ciclos de caja en la operatividad empresarial (Gitman & Zutter, 2012).	Entrevista
	Impacto de eventos externos	5. Capacidad de respuesta ante fluctuaciones económicas y cambios regulatorios.	Cambios regulatorios críticos para la gestión de riesgos. (Committee ISO/TC 262, 2018).	Entrevista
	Planeación estratégica financiera	6. Integración de modelos de gestión de riesgos financieros en la toma de decisiones estratégicas.	Incrementa sostenibilidad y competitividad a largo plazo (Navarro-Silva y otros, 2018).	Entrevista

**Tabla 2**

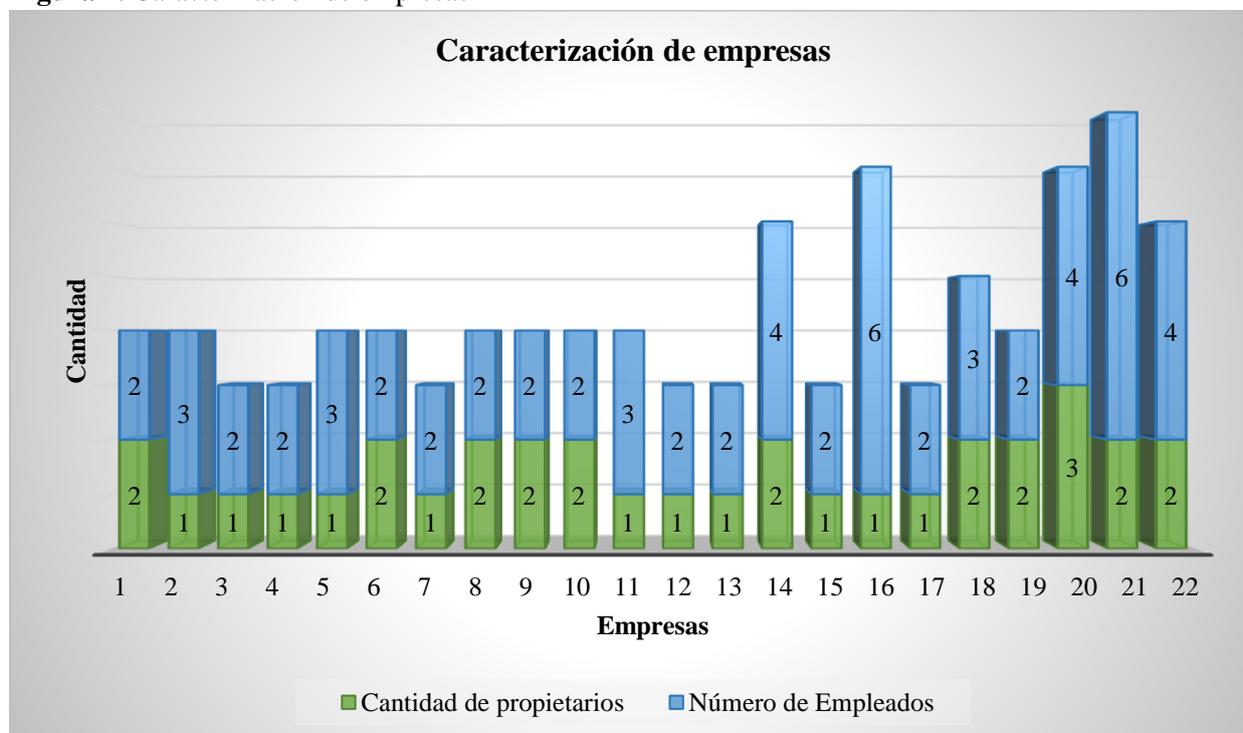
Variable	Dimensión	Indicadores	Definición según el marco teórico	Técnica
<b>Gestión de riesgos administrativos</b>	Supervisión de procesos administrativos	1. Existencia de manuales de procedimientos documentados.	Simplifica procesos administrativos (Lizarzaburu & Casares, 2016).	Entrevista.
	Cultura organizacional orientada a riesgos	2. Frecuencia de capacitaciones sobre gestión de riesgos.	Fomenta la cultura organizacional y permite anticipar riesgos (Correa Henao y otros, 2017).	Entrevista
	Gestión del cambio	3. Adaptabilidad de los procesos administrativos a los	La gestión de riesgos permite adaptarse al entorno	Entrevista

		cambios regulatorios y del mercado.	económico cambiante (Committee ISO/TC 262, 2018).	
Control interno	4.	Herramientas tecnológicas utilizadas para el control administrativo.	Optimiza recursos y fortalece la supervisión de procesos internos (Guerrero-Aguiar y otros, 2020).	Entrevista
Eficiencia operativa	5.	Reducción de costos operativos mediante la gestión de riesgos.	Implementar herramientas de medición y control fortalece el desempeño operativo (Guerrero-Aguiar y otros, 2020).	Entrevista.
Toma de decisiones administrativas	6.	Impacto del modelo de gestión de riesgos en las decisiones administrativas estratégicas.	Mejora la capacidad de alcanzar objetivos estratégicos mediante una planificación basada en riesgos (Committee ISO/TC 262, 2018).	Entrevista.

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Figura 1.** Caracterización de empresas

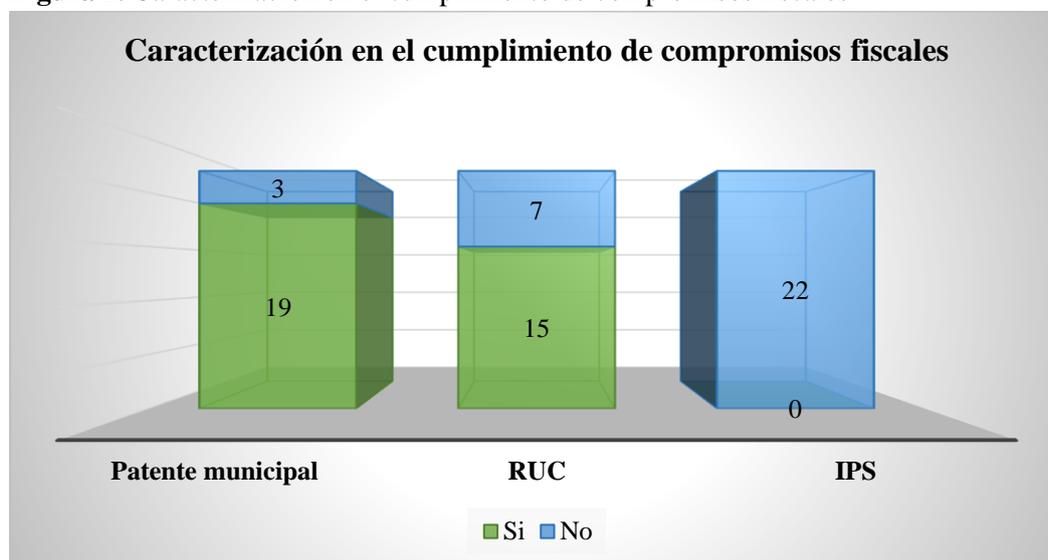


Fuente: Propietarios

Los datos evidencian que las empresas censadas corresponden a microempresas y cumplen con las definiciones establecidas en la Ley N° 4457/12, presentando estructuras organizativas pequeñas y

gestionadas mayoritariamente por uno o dos propietarios. Estos datos destacan la importancia de la microempresa como un pilar fundamental de la economía local, siendo clave para la generación de empleo y el desarrollo económico en Paraguay.

**Figura 2.** Caracterización en el cumplimiento de compromisos fiscales

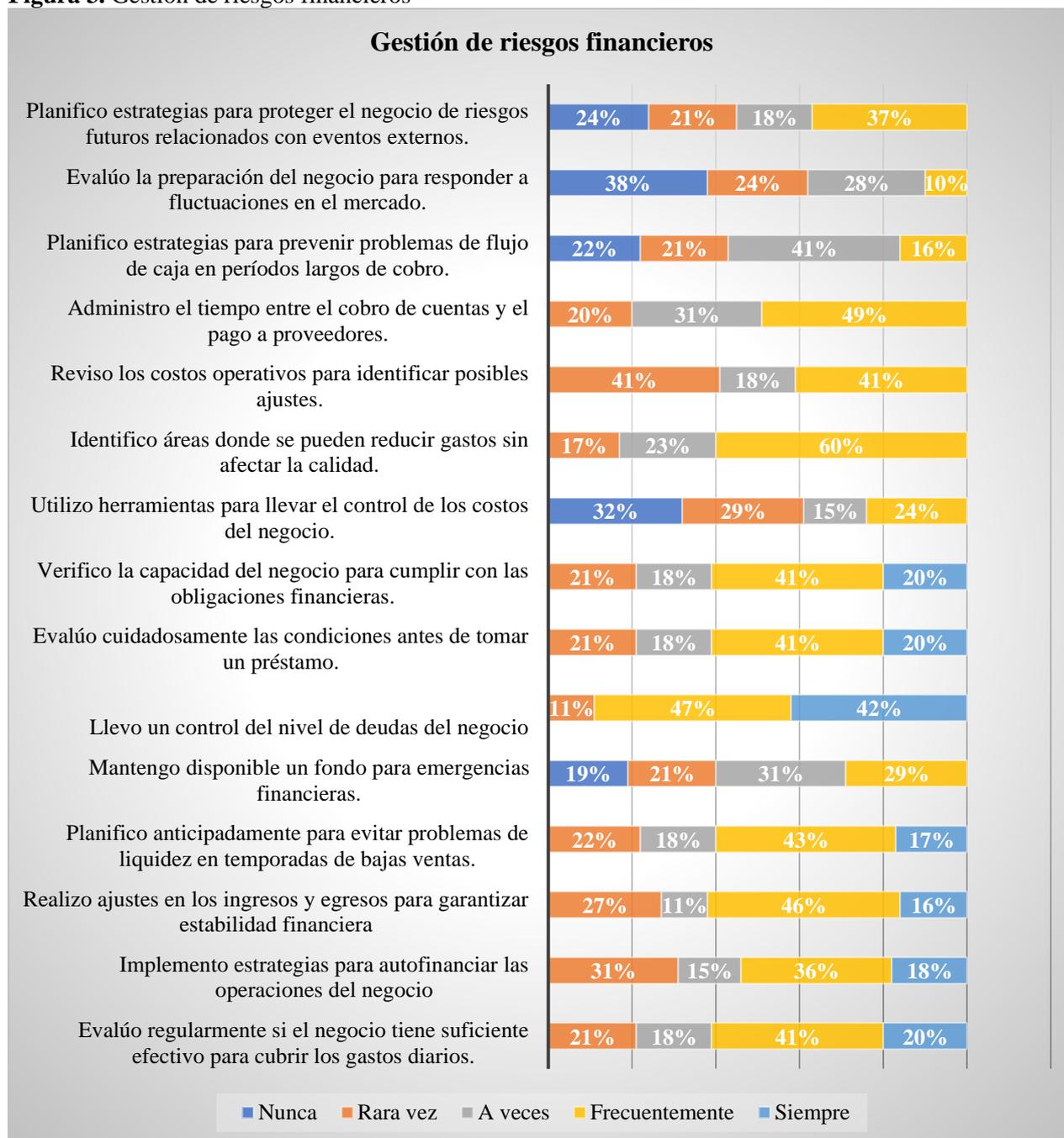


Fuente: Propietarios

Los resultados indican que 19 microempresas poseen patente municipal, mientras que 3 no, lo que refleja un elevado nivel de formalización en términos legales locales, aunque las 3 sin patente podrían enfrentar restricciones operativas. En cuanto al RUC, 15 microempresas están registradas, pero 7 no, lo que evidencia una brecha significativa en la formalización tributaria que podría limitar su acceso a beneficios fiscales y su participación en el mercado formal. Ninguna de las 22 microempresas inscribe a sus empleados en el IPS, mostrando un incumplimiento total con las normativas laborales de Paraguay, lo que implica una falta de acceso a la seguridad social para los trabajadores y potenciales sanciones legales para los empleadores.

En el contexto paraguayo, la Ley N° 4457/12 de *Formalización y Regulación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)* establece que el registro formal de empresas contribuye al acceso a beneficios como créditos, capacitación y programas de incentivo. Sin embargo, la implementación de esta ley enfrenta desafíos como la falta de información, la resistencia cultural al cambio y el desconocimiento de los beneficios de la formalización.

**Figura 3.** Gestión de riesgos financieros



Fuente: Propietarios

Los datos obtenidos revelan prácticas financieras variadas entre los encuestados. La frecuencia con la que se implementan estas prácticas de gestión financiera varía significativamente, lo que refleja diferentes niveles de madurez en la administración financiera.

### Prácticas de evaluación y planeación financiera

- **Evaluación de efectivo y planeación anticipada:** Aproximadamente el 41% evalúa regularmente el flujo de caja y el 43% planifica anticipadamente para evitar problemas de

liquidez, lo que indica una tendencia positiva hacia la proactividad financiera. Sin embargo, un 38% nunca planifica en temporadas de bajas ventas, lo que evidencia un área crítica a fortalecer.

- **Fondo de emergencias financieras:** Aunque el 29% implementa frecuentemente un fondo de emergencias, un 24% nunca lo hace, lo que muestra una vulnerabilidad considerable frente a imprevistos.

#### **Control de costos y ajustes financieros**

- **Control de costos:** El 60% de los encuestados identifica áreas para reducir gastos sin comprometer la calidad, lo que indica un enfoque práctico hacia la optimización operativa.
- **Revisión de costos operativos:** El 41% realiza ajustes regularmente, lo que refleja esfuerzos por mantener la estabilidad financiera en el negocio.
- **Herramientas de gestión:** Solo el 24% utiliza frecuentemente herramientas para el control de costos, mientras que un 29% lo hace rara vez, lo que sugiere una oportunidad para mejorar la digitalización y uso de tecnología.

#### **Gestión del flujo de caja**

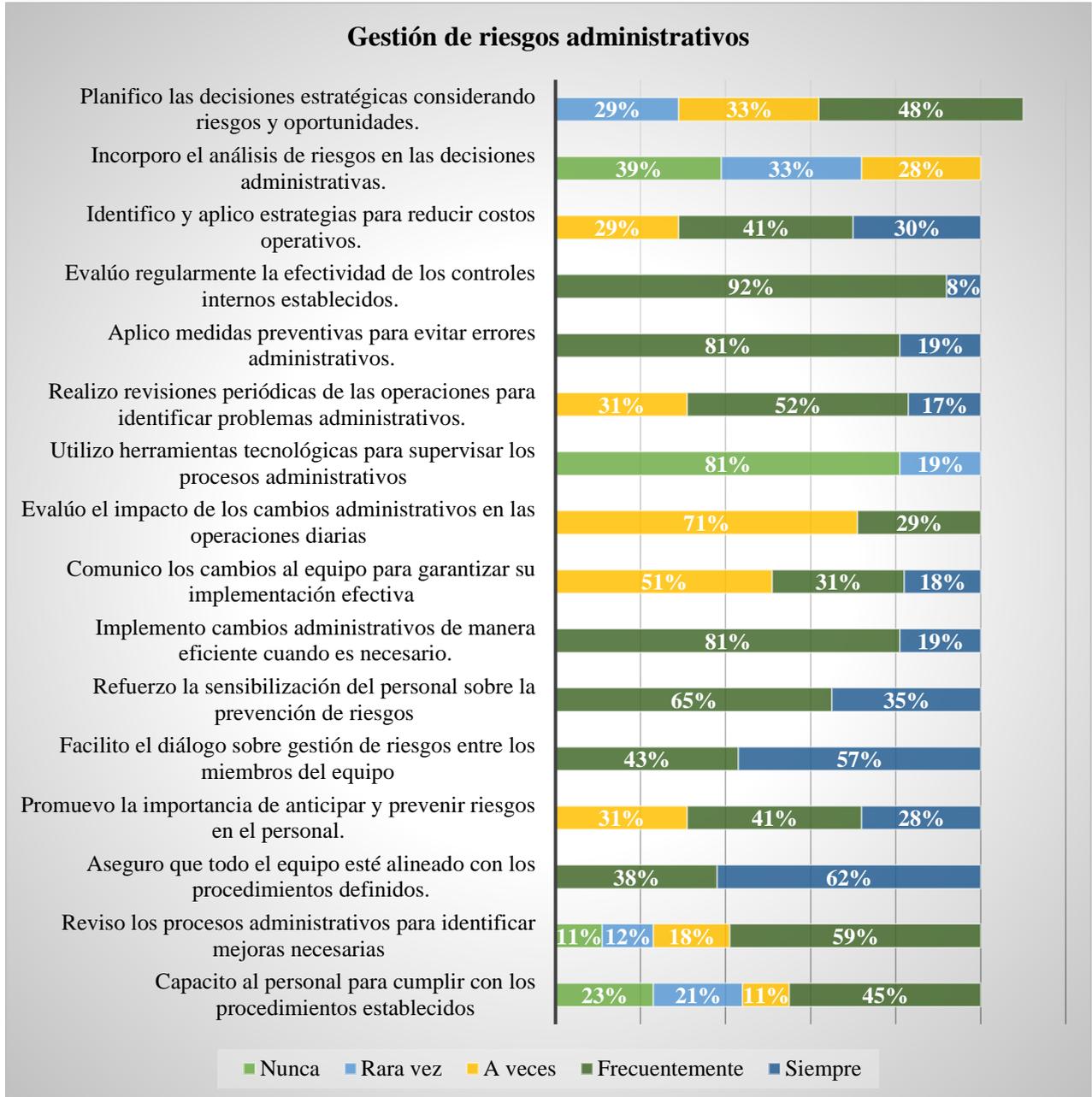
- **Cobro y pago a proveedores:** Un 49% administra frecuentemente el tiempo entre el cobro de cuentas y pagos a proveedores, pero un 20% rara vez lo hace, evidenciando brechas en la eficiencia de la gestión del flujo de caja.
- **Prevención de problemas de flujo de caja:** Un 41% planifica estrategias para evitar estos problemas, mientras que un 21% lo hace rara vez.

#### **Preparación para riesgos externos**

- **Protección frente a riesgos:** Solo el 37% planifica estrategias para protegerse de riesgos relacionados con eventos externos, mientras que un 28% lo hace ocasionalmente y un 21% rara vez.

Ross y otros, (2019) proponen que las microempresas necesitan herramientas de control financiero accesibles para tomar decisiones estratégicas. La baja frecuencia de uso de herramientas para el control de costos resalta la necesidad de capacitar y dotar a las empresas de instrumentos simples y efectivos para mejorar su gestión financiera.

**Figura 4.** Gestión de riesgos administrativos



Fuente: Propietarios

Los datos muestran las prácticas administrativas y de gestión de riesgos implementadas en las microempresas encuestadas. A continuación, se presentan las principales tendencias:

### Capacitación y alineación del personal

- **Capacitación del personal:** Un 45% capacita frecuentemente a su equipo para cumplir con los procedimientos establecidos, mientras que un 23% nunca lo hace. Esto refleja una división entre las empresas que priorizan el desarrollo del personal y aquellas que carecen de programas de capacitación estructurados.

- **Alineación con procedimientos:** Un 59% asegura frecuentemente que el equipo esté alineado con los procedimientos definidos. Este es un aspecto clave para la coherencia en la implementación de políticas administrativas.

### Gestión de riesgos

- **Promoción de la prevención de riesgos:** El 41% promueve frecuentemente la importancia de prevenir riesgos, pero un 31% lo hace ocasionalmente. Esto indica que no todas las organizaciones tienen una cultura consolidada de gestión de riesgos.
- **Diálogo sobre riesgos:** Solo un 35% facilita siempre el diálogo sobre riesgos, mientras que un 51% lo realiza ocasionalmente, evidenciando áreas de mejora en la comunicación organizacional.
- **Sensibilización sobre riesgos:** El 65% refuerza frecuentemente la sensibilización del personal sobre la prevención de riesgos, lo que demuestra un esfuerzo positivo en gran parte de las organizaciones.

### Implementación de cambios administrativos

- **Eficiencia en los cambios:** El 81% implementa cambios administrativos frecuentemente, lo que refleja un enfoque flexible y adaptativo.
- **Comunicación de cambios:** Solo un 18% siempre comunica los cambios al equipo, lo que puede generar dificultades en su implementación efectiva.
- **Evaluación del impacto:** El 31% evalúa siempre el impacto de los cambios administrativos, lo que indica una atención moderada a las consecuencias operativas.

### Uso de herramientas tecnológicas y supervisión

- **Supervisión de procesos con tecnología:** El 19% nunca utiliza herramientas tecnológicas para supervisar procesos, mientras que un 52% lo hace frecuentemente. Esto sugiere una adopción desigual de tecnologías administrativas.
- **Revisiones periódicas:** El 81% realiza revisiones periódicas de operaciones para identificar problemas, lo que es un aspecto destacado en el análisis preventivo.

### Control interno y análisis estratégico

- **Efectividad de controles internos:** Un 92% evalúa frecuentemente la efectividad de los controles internos, lo que evidencia un fuerte enfoque en la mejora continua.

- **Análisis de riesgos en decisiones administrativas:** Solo el 30% incorpora siempre el análisis de riesgos en las decisiones estratégicas, lo que indica una limitada integración de este enfoque.

Estos resultados conciben con planteamientos como las de Gestión Basada en Riesgos (ISO 31000:2018, citado en Castro Santana y otros, 2024) donde se subraya que las decisiones estratégicas deben considerar riesgos y oportunidades para maximizar la resiliencia. La integración inconsistente de análisis de riesgos en las decisiones podría afectar la sostenibilidad de las estrategias organizativas.

De igual manera, la *Gestión del Riesgo Corporativo* (COSO, 2017, citado en Cedeño Zambrano y otros, 2024) enfatiza la importancia de integrar la gestión de riesgos en todos los niveles organizativos para mejorar la resiliencia y la toma de decisiones. La falta de diálogo constante puede dificultar la identificación temprana de riesgos.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten identificar características importantes sobre la gestión y prácticas administrativas de las microempresas estudiadas. Las microempresas, reflejan una estructura organizativa pequeña y predominantemente gestionada por uno o dos propietarios, lo que las hace representativas del modelo establecido por la Ley N° 4457/12 para las MiPymes en Paraguay. La formalización legal es significativa, aunque existen brechas en áreas clave como el registro tributario y la afiliación al seguro social, lo que implica desafíos en el cumplimiento normativo y en el acceso a beneficios para empleadores y empleados.

En cuanto a la gestión financiera, se observa una heterogeneidad en la adopción de prácticas estratégicas. La evaluación del flujo de caja y la planificación anticipada son acciones recurrentes en un segmento considerable de empresas, lo que demuestra cierta proactividad frente a problemas de liquidez. Sin embargo, la ausencia de planificación en períodos de baja demanda y la limitada creación de fondos de emergencia reflejan vulnerabilidades frente a imprevistos económicos. Asimismo, la gestión de costos operativos y el uso de herramientas tecnológicas evidencian oportunidades de mejora, especialmente en lo relativo a la digitalización y la optimización de recursos.

En relación con la gestión de riesgos y los procesos administrativos, los datos muestran un esfuerzo por parte de las empresas en sensibilizar al personal sobre la importancia de prevenir riesgos y promover prácticas alineadas con los procedimientos definidos. No obstante, la comunicación organizacional y la

integración del análisis de riesgos en la toma de decisiones estratégicas presentan oportunidades para fortalecer la cultura preventiva y mejorar la eficacia operativa.

El uso de herramientas tecnológicas para supervisar procesos y la evaluación de controles internos reflejan escasos avances hacia una administración más eficiente.

### **Recomendaciones**

- Los propietarios deben implementar fondos de emergencia y diseñar planes específicos para enfrentar períodos de baja demanda.
- Beben capacitarse en análisis y prevención de riesgos, además de establecer canales claros para comunicar cambios y procedimientos a sus empleados.
- Conviene incorporar herramientas digitales asequibles para supervisar procesos clave y optimizar la gestión de costos

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Apaza, M. (2017). *Contabilidad de Instrumentos Financieros*. Pacífico Ediciones.

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2004). *Finanzas*. México: Pearson Educación.

Calopa, M. K. (2017). Business Owner and managers attitudes towards Financial decision-making and Strategic Planning: evidence from Croatian SMES. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22(1).

Carvajal Sandoval, A. R., & Escobar Ávila, M. E. (2015). *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia* (Primera ed. ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Castro Santana, C. L., León Robaina, R., & Estrada Hernández, J. A. (2024). Metodología de gestión de riesgo basado en la Norma ISO 31000. *Economía y Desarrollo*, 168(2), Epub. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842024000200011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842024000200011&lng=es&tlng=es)

Castro, M. (2012). La proporción del Capital de Trabajo en las empresas del sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores y su impacto en las crisis económicas de México de 1990 a 2011. *Casa Abierta al Tiempo*.



- Cedeño Zambrano, R. M., Morell González, L. M., Vélez Mendoza, L. P., & Artieda Farfán, E. M. (enero-marzo de 2024). Gestión del riesgo integrada a la estrategia en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 29(No. 105). <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.17>
- Committee ISO/TC 262. (2018). ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo — Directrices. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Congreso de la Nación Paraguaya. (16 de 05 de 2012). Ley N° 4457 - Para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Asunción, Paraguay: Congreso de la Nación Paraguaya. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/8272/ley-n-4457-para-las-micro-pequeñas-y-medianas-empresas-mipymes>
- Correa Henao, G. J., Ríos-González, E. M., & Acevedo-Moreno, J. C. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1), 22-45. <https://doi.org/10.22507/jet.v6n1a2>
- Flores, J. (2015). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF*. Pacifico Editores S.A.C.
- França, O. (2016). Análisis y valoración de políticas preventivas de inconductas de investigadores científicos. *Ciencias Psicológicas*, 10(1), 77-83. [https://doi.org/http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212016000100008&lng=es&tlng=es](https://doi.org/http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000100008&lng=es&tlng=es)
- García-Aguilar, J., Galarza-Torres, S., & Altamirano-Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 10(núm. 23), 30-39. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661260003/html/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W. T., & Mishi, S. (2018). Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and mediums scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 21(1), 1-9. <https://doi.org/DOI:10.4102/sajems.v21i1.1634>



- Guajardo Cantú, G. (2014). *Contabilidad Financiera* (6ta Edición ed. ed.). México, México: Mc Graw Hill Education.
- Guerrero-Aguiar, M., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Lizarzaburu, E. R., & Casares, I. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000* (Primera ed. ed.). Lima, Perú: Platinum Editorial S.A.C.
- Moscoloni, N. (2005). Complementación metodológica para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos en evaluación educativa. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol. 10(nº 2), 1-10. [https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/1812/moscoloni\\_rema.pdf?sequence=1](https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/1812/moscoloni_rema.pdf?sequence=1)
- Navarro-Silva, O., Crespo-García, M. K., & López-Macas, M. E. (2018). Perspectivas de la Administración Financiera del Capital de Trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes. *ESPACIOS*, 39(42), 14.
- Núñez-Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*. México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Ortiz Restrepo, L., & Valencia Duque, F. J. (Julio-Diciembre de 2017). Gestión de riesgos en eTOM. Un análisis comparativo con los estándares de riesgo corporativo. *Revista Logos, Ciencia y Tecnología*, 9(1), 85-99. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517754057009.pdf>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2019). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/libro-finanzasross.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf)
- Saucedo-Venegas, H. (2019). *Auditoría financiera del capital de trabajo en PyMES. Evaluación integral para su negocio*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://books.google.com.pe/books?id=eD2dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Valencia-Jara, B. D., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y*



*Tecnología*, Vol. VII. Año VII(Nº2. Edición Especial II), 691-722.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>

Valle Núñez, A. P. (junio de 2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, Vol. 12(núm. 3), 160-166.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000300160](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300160)

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (Décima Edición ed. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.

Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (Mayo de 2014). Paradigmas en la Investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, vol. 10(núm.15). <https://core.ac.uk/reader/236413540>



## Anexo 1

Lista de locales comerciales del rubro alimenticio de Ayolas

### LOCALES COMERCIALES RUBRO ALIMENTICIO – AYOLAS 2025

Empresa/ Nombre	Barrio	Cantidad de Propietarios	Nº de Empleados	Patente Municipal Si/No	RUC Si/no	IPS Si/no	Facturación Anual Promedio Ej. 200.000.000 u Otros Montos
1. Sabroburg.	Mil Viviendas	2	2	Si	Si	NO	48000.000
2. Comedor Kathia	San Antonio	1	3	Si	Si	NO	120.000.000
3. Comidena Jhus	Lima	1	2	NO	NO	NO	20.000.000
4. Entode Tapi	Mil V.	1	2	Si	Si	NO	60.000.000
5. Los Abuelos	Lima	1	3	Si	Si	NO	55000.000
6. Gico's	Mil Viviendas	2	2	Si	Si	NO	48000.000
7. San S'bores	San Antonio	1	2	Si	Si	NO	45000.000
8. Picoteos	San Antonio	2	2	Si	Si	NO	60000.000
9. J.M. Burger.	Milla Granda	2	2	Si	Si	NO	50.000.000
10. Tia Titi	Lima	2	2	Si	Si	NO	60000.000
11. Dulce, & Salada.	Mil Vivienda	1	3	NO	NO	NO	55000.000
12. Tio Yuka	Lima	1	2	NO	NO	NO	45000.000
13. Absoluto	San Antonio	1	2	Si	NO	NO	40.000.000
14. Pablito Pizzas	Mil Viviendas	2	4	Si	Si	NO	47000.000
15. Comedor Pio	San Antonio	1	2	Si	Si	NO	55000.000
16. Las Lenas	San Antonio	1	6	Si	Si	NO	130000.000
17. Clari Café	San Antonio	1	2	Si	Si	NO	41000.000
18. Burgerland	Mil Viviendas	2	3	Si	NO	NO	47000.000
19. Juti Burgerid	San Antonio	2	2	Si	Si	NO	45000.000
20. Milu	San Antonio	3	4	Si	Si	NO	60.000.000
21. Clari'S	San Antonio	2	6	Si	Si	NO	140.000.000
22. BROSS	Mil Viviendas	2	4	Si	Si	NO	55000.000

Fuente: Elaboración propia