



# Una mirada a la Gestión de Riesgos en las Microempresas: Un análisis de caso

## (A look at Risk Management in Microenterprises: A case analysis)

Rosalba Martínez-Hernández<sup>1</sup>; Susana Karina Rodríguez-Moreno<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí – Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (México), [rosalba.martinez@uaslp.mx](mailto:rosalba.martinez@uaslp.mx), <https://orcid.org/0000-0003-3721-6094>

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí – Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración (México), [susana.karina24@outlook.com](mailto:susana.karina24@outlook.com), <https://orcid.org/0009-0003-4760-4290>

---

*Información revisada por pares*

*Fecha de recepción: 17 de abril del 2023*

*Fecha de aceptación: 22 de mayo del 2023*

*Fecha de publicación en línea: 31 de mayo del 2024*

*DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga10.3-487>*

---

### Resumen

El objetivo de este trabajo es explorar la perspectiva sobre los riesgos que adopta el propietario de una microempresa, y si la organización adopta o no la “gestión de riesgos” a fin de saber si la organización es inconsciente, obediente, orgánica o alerta ante los riesgos que enfrenta. Para ello, se presenta un estudio de caso con base en evidencia documental y observación directa, durante los años 2021 y 2022. Los resultados indican que el propietario percibe el riesgo como “una oportunidad de crecimiento”. Sin embargo, se evidencia que la microempresa no cuenta con registros documentales ni análisis de cómo se generan los riesgos, ni cómo evolucionan. Por lo que podría considerarse como una empresa ajena a los riesgos. Sin embargo, dado que el propietario percibe el riesgo de manera positiva y ha mantenido el negocio en funcionamiento, incluso frente a las consecuencias de la pandemia, la microempresa podría considerarse orgánica, ante la evidencia de las distintas acciones desarrolladas para afrontar los riesgos que sobrellevó en su entorno. Esto resalta como área de oportunidad la formalización en cuanto a la gestión de riesgos y los procesos asociados en la microempresa, principalmente en la gestión estratégica que también necesita ser formalizada.

**Palabras clave:** Gestión de Riesgos Empresarial, Microempresas, Riesgo.

**Códigos JEL:** D81, G32, L26

### Abstract

The objective of this work is to explore the perspective on the risks that the owner of a microenterprise adopts, and whether the organization adopts “risk management” in order to know if the organization is unaware, compliant, organic or mindful to the risks. For this, a literature review is carried out and documentary evidence and direct observation are collected, during the year 2021 and 2022. As a result, the owner perceives the risk as “an opportunity for growth.” However, the results reveal that the microenterprise does not have documentary records or analysis of how risks are generated, nor how they evolve. That is why it could be considered as a company unaware of risks. However, since the owner perceives the risk positively and has kept the business running, even in front of the consequences in the pandemic, the microenterprise could be considered organic, due to the evidence of several actions developed to take and manage the risk. This highlight as an area of opportunity the formalization in terms of the risk management and the associated processes in the microenterprise mainly in the strategic management that also needs to be formalized.

**Key words:** Enterprise Risk Management (ERM), Microenterprise, Risk.

**JEL Codes:** D81, G32, L26

## Introducción

Las perspectivas sociales y del empleo dibujan un panorama laboral turbulento ante los estragos causados por la pandemia, que incrementaron los niveles de informalidad y de pobreza en los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo, 2023). En tanto que el entorno económico global se ha desacelerado bruscamente, lo que podría propiciar una recesión, en opinión del Banco Mundial (2023). Estos escenarios esbozan un entorno turbulento e incierto, de riesgos para la mayoría de las organizaciones y en especial para las microempresas.

La pandemia del COVID (por sus siglas en inglés, Coronavirus Infectious Disease 2019) ocasionada por el virus (por sus siglas en inglés, Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2), SARS-CoV-2 planteó una amenaza existencial, tanto para la humanidad (De la Rosa, Y. H., Díaz, L. L., & Rodríguez, E. F. L., 2020), como para la resiliencia financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas con importantes consecuencias para la economía. A este respecto (Kaya, 2022) demuestra que el riesgo de insolvencia de las empresas en mención pertenecientes al contexto europeo aumentó en promedio un 21%, durante la pandemia debido a los problemas para encontrar clientes, el costo de producción y mano de obra que contribuyeron notablemente al riesgo de insolvencia, destacando un deterioro en su acceso a la financiación. Asimismo, Kaya (2022) encuentra que las pequeñas y medianas empresas innovadoras fueron más resilientes, mantuvieron su base de clientes y vieron un acceso favorable a los préstamos bancarios, resultando la innovación una herramienta para combatir el número de insolvencias en aumento, a largo plazo.

Sin embargo, en nuestro contexto, acorde al Estudio sobre Demografía de los Negocios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022) para enfrentar los retos tan fuertes que causó la pandemia, “En México, de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y 1.6 millones cerraron sus puertas definitivamente”

Así, cuando los emprendimientos de micro y pequeñas empresas se enfrentan a condiciones desafiantes, volverse innovador mediante la recombinação de los recursos disponibles, se considera un determinante crítico de resiliencia.

Parte de la innovación en los procesos de las organizaciones es la incorporación o mejor dicho de la integración a sus procesos de la gestión de riesgos. En la literatura se han desarrollado escalas para analizar que tanto las organizaciones han adoptado los procesos de gestión de riesgos, entre ellos Lessard y Lucea (2009) diseñan una escala con base en dos vertientes. La primera, establecida con base al grado de formalidad empleado para abordar los riesgos, situando en un extremo a las empresas que supervisan y dan seguimiento a los riesgos de forma evidente y continúa a través de subprocesos y herramientas formales diseñadas especialmente para ello, mientras que en el otro extremo, se sitúan

las empresas que sólo se ocupan de los riesgos de forma consciente en ocasiones y con una base ad-hoc. La segunda vertiente analiza si las consideraciones del riesgo son incluidas en la toma de decisiones estratégicas y operativas, como una cuestión de principio, o si se considera a la gestión de riesgos como algo relacionado, pero independiente de la actividad principal, asemejando una línea continua que va de la integración a la diferenciación.

A este respecto Tajeddini, Chaturika, Tajeddini, & Kallmuenzer (2023), revelan que en Japón las diferencias en las iniciativas de gestión estratégica y gestión de riesgos median los efectos positivos de la iniciativa empresarial en el logro sostenido. Lo que implica que la gestión de una pequeña empresa desde siempre ha tenido que tomar decisiones bajo incertidumbre e inseguridad, y tiene que tener en cuenta los riesgos que están asociados con el negocio (Myšková, R., & Doupalova, V., 2015), sea que se haya reconocido y adoptado la gestión de riesgos o no de manera formal.

Con este preambulo, este trabajo plantea se presenta la gestión de riesgos como un proceso esencial de una organización para hacer frente al entorno incierto en todo tipo de organizaciones incluidas las pequeñas, medianas y microempresas con el objetivo central de analizar una microempresa para explorar la perspectiva sobre los riesgos del emprendedor y se analiza si la microempresa contempla o no la “gestión de riesgos” empresariales como herramienta que le posibilita alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos, especificando si la empresa es inconciente, obediente, orgnica o alerta ante los riesgos que enfrenta.

## **Método**

A fin de destacar el papel de la gestión de riesgos para las pequeñas y medianas empresas se utilizaron fuentes secundarias de información y se consultaron distintos artículos científicos con apoyo en las bases de datos científicas de Elsevier y similares.

Para el análisis de la microempresa se recurrió al estudio de caso porque en palabras de Villarreal y Landeta (2010) es una metodología de investigación que permite analizar el objeto de estudio a profundidad con base en distintas fuentes de información, destacando las cualitativas. El predominio de herramientas cualitativas supone una limitación a la hora de generalizar las conclusiones, pero también una oportunidad para realizar contribuciones valiosas a partir de su contexto real. En adición, esta metodología ha sido utilizada en trabajos sobre las pequeñas y medianas empresas (Mejía A, Agudelo, & Soto C., 2016) y para efectos de este trabajo se presenta con un alcance descriptivo.

Como informante principal se considera al emprendedor de la microempresa objeto de estudio que fue contactado por un estudiante de la maestría en Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en el marco de los trabajos desarrollados para presentar una tesis referente a los

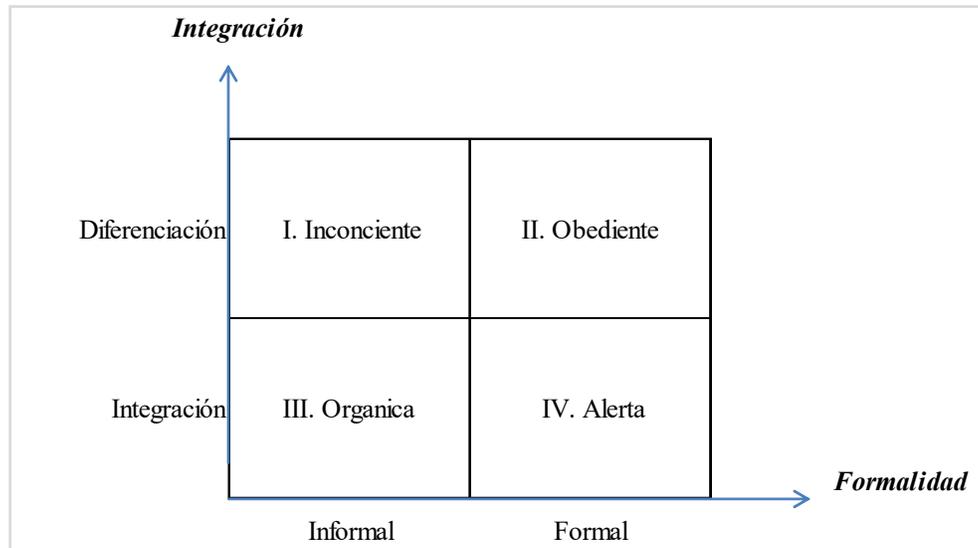
efectos de la pandemia en las pequeñas y medianas empresas.

Como técnicas utilizadas, se contempló inicialmente la evidencia documental, específicamente se solicitó al propietario del negocio llenara el formato de la matriz FODA, pero fue necesario posteriormente la observación directa a través de fichas desarrolladas durante el segundo semestre del año 2021 y durante el año 2022. Se realizó un registro de la información recavada como lo propone Villareal y Landeta (2010) para posteriormente clasificar y presentar la información que posibilitó la presentación de los resultados más adelante expuestos.

Para poder clasificar a la organización en función del grado de adopción de la gestión de riesgos como una organización inconciente, obediente, orgánica o alerta, se utilizó la propuesta de Lessard, D., & Lucea, R. , (2009). Es necesario aclarar que las organizaciones que ven situadas sus prácticas de gestión de riesgos en el cuadrante superior izquierdo (I) en general, no son concientes de la manera en que los riesgos aparecen y evolucionan, por tanto, reaccionan instintivamente ante las condiciones del entorno y sin integrar la gestión de riesgos a procesos como la gestión estratégica o proyectos específicos. En el segundo nivel se sitúan las organizaciones (cuadrante superior derecho II) que si bien se preocupan por establecer mecanismos formales para abordar los riesgos que les preocupan; presentan una escasa integración de los riesgos en la toma de decisiones y a procesos internos. A continuación se sitúan, las organizaciones (que se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo III) que han desarrollado procesos y herramientas organizacionales que implícitamente toman en cuenta el riesgo, pero con un menor nivel de formalización en cuanto al concepto de gestión de riesgos o de los procesos asociados; con bastante frecuencia, los directivos y miembros del equipo de gestión ejecutiva de estas empresas ni siquiera admiten el desarrollo de la gestión de riesgos, afirmando que su compromiso está en el trabajo diario, por lo que se considera a este tipo de empresas como orgánicas. Finalmente, hay organizaciones (el cuadrante inferior derecho IV) que están muy concientes de la forma en que tratan con los riesgos asociados en sus operaciones y definen explícitamente el modo de medir e integrar el riesgo en la formulación y aplicación de sus estrategias de negocios, por tanto, son consideradas como organizaciones alertas a los riesgos.

“Las empresas tienden a evolucionar desde una posición inconsciente-instintiva u orgánica a una posición alerta en el tratamiento del riesgo” (Lessard, D., & Lucea, R. 2009).

### **Gráfico 1.** *Aproximaciones a la gestión de riesgos*



Fuente: Adaptado de Lessard, D., & Lucea, R. (2009)

## Resultados

### *Riesgo y gestión de Riesgos*

El riesgo se define como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” y se expresa en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades (ISO 31000, 2009). En este sentido, existen múltiples fuentes de riesgos tanto internas como externas a las organizaciones, los eventos potenciales de riesgos pueden ser derivadas del entorno externo, económico, político, social etc. o derivados de entorno interno, considerando las distintas áreas o departamentos. El riesgo puede ser percibido como algo negativo que requiere gestionarse para que no tenga impactos negativos en la organización o bien puede ser percibido como positivo a fin de gestionar y dirigir a la organización en busca de aprovechar las oportunidades (Martínez Hernández, R., & Pastor Pérez, M. D. P., 2018).

La pandemia fue una fuente de riesgos para la mayoría de las organizaciones potenciando distintos eventos de riesgo y materializándose finalmente, en riesgos observables y medibles. Entre ellos se han analizado distintos tipos de riesgo como son, el riesgo de contaminación, riesgo sobre el tipo de cambio, los riesgos comerciales, los riesgos de logística y operaciones, los riesgos de cambios en la política y la regulación, el riesgo sobre el crédito, los riesgos relacionados con proveedores, riesgos relacionados con el comprador y riesgos relacionados con los empleados (Nunes P., y otros, 2022) entre otros. Otro tipo de riesgo es el de quiebra sobre todo para las pequeñas y medianas empresas. En la literatura se ha hecho incapie en la información contable retrospectiva para calcular el riesgo de insolvencia de las empresas que cotizan en bolsa. Sin embargo, los métodos o modelos

para predecir el riesgo de quiebra de las grandes empresas no aplican en el caso de las micro y pequeñas y medianas empresas. También hay un creciente cuerpo de literatura sobre el impacto de la crisis ocasionada por la reciente pandemia en las empresas pequeñas y medianas que tratan las pérdidas significativas en las ventas, en ausencia de medidas de apoyo del gobierno y apoyo fiscal (Kaya, 2022).

Así, “las organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a factores e influencias externas e internas que hacen incierto si lograrán o no sus objetivos. Por ello, se presenta la Gestión de Riesgos (GR) como un conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo” ISO 31000, 2018.

La Gestión de Riesgos Empresariales (Enterprise Risk Management, ERM), ha sido regulada por distintas directrices voluntarias emitidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO, 2004) y la norma ISO, entre otros organismos emisores de documentos, que enmarcan la ERM.

El COSO ha emitido documentos en inglés relacionados al cumplimiento de la gestión de riesgos<sup>1</sup> mientras que el trabajo de preparación de las Normas Internacionales ISO desarrollado a través del comité ISO/TC 262 “Gestión del riesgo” ha emitido la ISO 31000:2018(es) Gestión del riesgo —que sustituye la norma ISO 31000:2009.

En este contexto, se han recogido en la literatura distintas conceptualizaciones sobre la gestión de riesgos empresariales (Cruz M. & Martínez H., 2015). La ERM surgió a finales de 1990, como un enfoque sistemático e integrado de la gestión de los riesgos totales, versus el enfoque fragmentado o por silos que se solía abordar el riesgo de forma independiente, entre las áreas o departamentos dentro de la organización, lo que permitió ofrecer una perspectiva, una visión integral y por tanto una forma de gestionar los riesgos de forma integral.

Para poder implementar y establecer la gestión de riesgos en la organización es conveniente conocer y adoptar directrices como el COSO o ISO que enmarcan el proceso de gestión de riesgos que suelen adoptar de forma obligatoria las empresas participantes en los mercados de valores. Se trata de un proceso, un enfoque de gestión que se puede desarrollar en toda la organización, o en algún proyecto en particular y que firmas consultoras de negocios han interpretado y retomado en una

---

<sup>1</sup> Documentos emitidos por el COSO: 1) el marco COSO ERM: creación y protección de valor, 2) Apetito de riesgo: crítico para el éxito, 3) Desmitificando el Riesgo de Sostenibilidad, 3) Desarrollo de indicadores clave de riesgo, 4) Adopción de la gestión de riesgos empresariales: aplicación práctica, 5) Habilitando la agilidad organizacional en una era de velocidad, 6) Mejora de la supervisión por parte del Consejo, 7) Gestión de riesgos empresariales: comprensión, 8) Gestión de riesgos empresariales para la informática en la nube, 9) Orientación sobre la aplicación de ERM, 10) Orientación sobre la aplicación de ERM a los aspectos ambientales, sociales, 11) Gestión del riesgo cibernético en la era digital, 12) El potencial de la inteligencia artificial, 13) Evaluación de riesgos en la práctica, entre otros. Asimismo, el COSO ha realizado algunas de estas publicaciones en idioma japonés y en español, entre ellos, destaca el documento denominado Orientación sobre la aplicación de ERM a aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

serie de fases (Ver tabla 1) que en opinion de los autores de este trabajo pudieran resultar más sencillas de implementar para las pequeñas y medianas empresas. Así se abre la oportunidad para poner en práctica estos procesos como una herramienta esencial de la innovación ante los cambios sostenidos del entorno y además vinculados a la estrategia de organizaciones de todo tipo de tamaños.

En la literatura se han realizado aportes específicos en el tema para una empresa pequeña o microempresa, resumiendo el proceso todavía más. Así, el análisis de riesgos puede desarrollarse en dos pasos, a este respecto Myšková, R., & Doupalova, V., (2015) propone que en principio se realice un análisis de riesgo preliminar - para evaluar cuál de los objetos (activos, sistemas, procesos, etc.) son cruciales para el funcionamiento de la empresa y que es lo que está expuesto a riesgos considerables. En segunda instancia se propone un análisis de riesgo detallado de los objetos así definidos.

Respecto a los métodos con los que se trabaja en el análisis de riesgos se pueden identificar en términos de las variables (Myšková, R., & Doupalova, V., 2015) y pueden ser cuantitativos y cualitativos para expresar cantidades del análisis de riesgo, y estos métodos pueden ser utilizados por separado o en combinación. Los métodos cualitativos se caracterizan porque los riesgos se expresan en un determinado rango (por ejemplo, se puntúan <1-10>, o se determinan por probabilidad <0; 1> o verbalmente). Los métodos cualitativos son más simples y rápidos, pero más subjetivos, la falta de una expresión financiera clara dificulta el control de la rentabilidad.

**Tabla 1. Proceso de gestión de riesgos**

<b>Identificar los riesgos.</b>	El producto es una lista completa de riesgos (y, a menudo las oportunidades también), organizado por categoría de riesgo (financieros, operativos, estratégicos, de cumplimiento) y subcategoría (mercado, crédito, liquidez, etc.). Mientras que cada riesgo capturado puede ser importante para la gestión a nivel de función y unidad de negocio, la lista de prioridades requiere enfocar la atención en los riesgos clave.
<b>Desarrollar criterios de evaluación.</b>	Comprende el desarrollo de un conjunto común de criterios de evaluación que se desplegarán en todas las unidades de negocios, eventos corporativos y amplios proyectos de capital. Riesgos y oportunidades suelen ser evaluados en términos de impacto y probabilidad. Dimensiones adicionales, son la vulnerabilidad y la rapidez con que inicia.
<b>Evaluar los riesgos.</b>	Consiste en la asignación de valores a cada riesgo y la oportunidad usando los criterios definidos. Se realiza una selección inicial de los riesgos utilizando técnicas cualitativas seguido por un análisis más cuantitativo de los riesgos más importantes.
<b>Evaluar las interacciones de riesgo.</b>	Los riesgos no existen de manera aislada. Incluso los riesgos aparentemente insignificantes son relevantes ya que interactúan con otros eventos y condiciones, para causar graves daños o crear una oportunidad importante. Así, se orienta hacia una visión integral u holística de riesgos utilizando técnicas tales como matrices de interacción de riesgo, diagramas y distribuciones de probabilidad
<b>Priorizar riesgos.</b>	Se da mediante la comparación del nivel de riesgo respecto a los niveles de riesgo objetivo predeterminados y los umbrales de tolerancia (apetito y tolerancia al riesgo). Así se analizan también los criterios subjetivos como la salud y la certeza de impacto, impacto reputacional, la vulnerabilidad y rapidez con que actúa.
<b>Responder a los riesgos.</b>	Los resultados del proceso de la evaluación de riesgos sirven posteriormente como un elemento principal para dar respuestas al riesgo mediante el cual se examinan las opciones de respuesta (aceptar, reducir, compartir o evitar), a realizar, el análisis de costo-beneficio, una estrategia de respuesta y los planes de respuesta a los riesgos desarrollados.

Fuente: Cruz M. & Martínez H., (2015)

Entonces, aunque jamás se podrían eliminar por completo los riesgos potenciales, en el caso de factores negativos es posible reducirlos a través de procedimientos y medidas apropiados. Incluso en una pequeña empresa, la gerencia puede elegir el enfoque proactivo que consiste, por ejemplo, en la transferencia de riesgos a otras entidades, la constitución de reservas, la obtención de información adicional y otros. Se puede complementar con cualquier actividad encaminada a reducir las consecuencias adversas a los riesgos, por ejemplo, mediante la diversificación, riesgo compartido y los seguros (Myšková, R., & Doupalova, V., 2015).

Es importante mencionar que la gestión de riesgos corresponde a un proceso de la organización que es diferente de la gestión de calidad (Ver tabla 2), al respecto Palacio-Fierro (et al, 2016 pág. 61) evidencian que existe una confusión en las empresas entre gestión de riesgos, gestión de calidad, el control y la administración en general. Pues en una muestra de 267 pequeñas y medianas empresas en Ecuador que analizan los citados autores, las principales herramientas para gestionar el riesgo empresarial que los empresarios indican son: OSAS 18001, ISO 9001, Norma Técnica 5254:2004, FODA, cronogramas, control, interno, calidad del manejo de materias primas e inventarios, auditoría por procesos, etc., herramientas estas que no son sistemas de gestión de riesgos empresariales, mientras que una minoría de empresas utiliza métodos que son directamente aplicables a la gestión de riesgos, como el modelo COSO y los modificados por el PMI (Project Management Institute), entre los principales, aunque las herramientas que las empresas señalan pueden apoyar a prevenir ciertos riesgos, no emplean la gestión de riesgos como tal aunque estas herramientas si sean complementarias.

Así, para las pequeñas, medianas y microempresas, la gestión de riesgos sigue siendo un tema que está en el tintero. Al respecto Crovini, Ossola, & Britzelmaier (2021) argumentan que este tipo de empresas ponen poco esfuerzo en la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos. La falta de procedimientos y estrategias se debe a la falta de conciencia y conocimiento del riesgo, y está relacionada con las actitudes de riesgo de los gerentes y propietarios. Entonces, es fundamental comprender por qué no se implementan los procedimientos de riesgo y encontrar la manera de generar conciencia sobre los beneficios potenciales de las medidas de control sobre los riesgos. Para Palacio Fierro et al (2016), una gran mayoría de pequeñas y medianas empresas no conoce en absoluto este sistema o se confunde con todo lo que involucra el concepto del mismo, hecho que se evidencia en la aplicación de la gestión en una sola área y en las metodologías que algunas empresas dicen utilizar que conforman una ínfima parte de lo que envuelve una gestión integral de riesgos empresariales.

Por tanto, es esencial que en una empresa pequeña y mediana distinga el concepto de la gestión de riesgos y de sus herramientas.

**Tabla 2. Modelos de gestión, características y riesgos**

Modelo	Tipo de sistema	Finalidad y características	Tipo de riesgo y enfoque del riesgo
ISO 9001	Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	Dirigir y controlar la organización con respecto a la calidad. Construido a partir de los conceptos de calidad, cliente, procesos y gestión; hace énfasis en el cumplimiento de los requisitos de conformidad del producto o servicio y en la satisfacción del cliente.  Está basado en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) y fundamentado en ocho principios básicos (Atehortúa et al., 2009).	Incumplimiento de los requisitos de calidad de los productos o servicios de la organización.  El enfoque del riesgo está implícito en los conceptos de no conformidad, producto no conforme, acción correctiva y acción preventiva
ISO 14001	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización gestionar sus aspectos ambientales, desarrollar e implementar la política ambiental y ayudar a lograr metas ambientales.  Basado en el ciclo PHVA, proporciona los elementos de un SGA eficaz. No contiene un conjunto de principios declarados explícitamente (Atehortúa et al., 2009).	Afectación del medio ambiente como resultado de las interacciones de la organización con él.  El enfoque del riesgo está implícito en los conceptos de aspecto ambiental e impacto ambiental y en los planes de emergencias.
OHSAS 18001	Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO)	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización gestionar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional, desarrollar e implementar la política de SISO y ayudar a lograr los objetivos de SISO.  Está basado en el ciclo PHVA, brinda los elementos de un sistema de gestión eficaz. No contiene un conjunto de principios declarados explícitamente (Atehortúa et al., 2009).	Lesiones o enfermedades que puedan ser causadas por eventos o exposiciones peligrosas.  El enfoque del riesgo está explícito.
ISO 31000	Sistema de Gestión del Riesgo (SGR)	Desarrollar e implementar directrices y criterios que le permitan a la organización realizar una adecuada gestión en aquellos aspectos negativos que tienen probabilidad de afectar el cumplimiento de los propósitos institucionales.  Está basado en once principios que es necesario satisfacer para hacer que la gestión del riesgo sea eficaz; requiere un marco de referencia para la gestión del riesgo (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación).	Afectación sobre áreas de impacto: medio ambiente, personas, activos, costos, ingresos, comunidad, etc.  El enfoque del riesgo está explícito.

Fuente: Palacio-Fierro, A. A., Arévalo-Chávez, P. B., & Mantilla-Garcés, D. M. , (2016)

### Caso de Estudio

La dulcería (Sr. Mazapán) inicio operaciones el 14 de febrero del año 2019 con un capital de cien mil pesos, aportado por dos socios en partes equitativas con el objetivo de establecer un negocio que les fuera “redituable”. Durante todo el mes de enero del mismo 2019 se realizó el equipamiento de las instalaciones, y se contactaron los proveedores sin conseguir financiamiento, se realizó el acomodo de mercancías por parte de uno de los socios, a quien en lo posterior se hará referencia como propietario emprendedor porque fue él quien gestó la idea de la microempresa y despues la llevó a

cabo, mientras el segundo socio se limitó a realizar la aportación correspondiente. Cuando se le cuestionó al propietario y gestor de la microempresa la forma en que percibía el riesgo y se le pidió que diera una breve definición respondió que veía el riesgo como “una oportunidad de crecimiento”. Actualmente, los productos que comercializa se clasifican en 8 categorías: 1) Abarrotes, 2) Artículos de fiesta, 3) Botana, 4) Desechable, 5) Dulce, 6) Insumos para postres, 7) Juguetes, 8) Pan/galleta.

Como parte de este trabajo pidió realizara directamente al propietario la matriz FODA como insumo para detectar los eventos de riesgos y con ello evaluar si el emprendedor es conciente de los riesgos que enfrenta o no e identificar la forma en que los gestiona. La matriz obtenida se presenta a continuación.

Con base en la tabla 3 es posible señalar que la operación del establecimiento fue ejecutada por el propietario emprendedor, sin ningún tipo de experiencia previa en administración confiando en sus conocimientos derivados de su formación a nivel licenciatura en comercio internacional.

Los resultados señalados pueden interpretarse como un apetito al riesgo notable pero “inconciente” en términos de la clasificación de empresas de Lessard y Lucea (2009) y una visión de riesgo orientado a aprovechar las orportunidades.

La microempresa ha logrado superar los 3 años de vida, sin embargo, no hay una línea de crecimiento definida como parte de una estrategia y los procedimientos actuales hacen que la totalidad de crecimiento dependa únicamente del propietario, en quien recae el 100% de la operación, planeación y dirección de la empresa objeto de estudio. Aunque el propietario no describe esta situación de riesgo como tal, si esta conciente de que es una debilidad significativa. Al analizar los eventos potenciales de riesgos, el emprendedor identifica la inseguridad, al señalar que los negocios minoristas de la zona han reportado asaltos y robos a mano armada, lo que deja la preocupación de convertirse en algun punto victima de la delincuencia.

Respecto a los recursos tecnológicos, aunque cuentan con el software punto de venta, muchas de las funciones no se aprovechan en su totalidad, en ocasiones se toma mercancía de los anaqueles y no se registra el movimiento en la base de datos del software, lo que hace que el inventario quede desactualizado en algunos de los productos que maneja; así mismo, aunque existe la opción de crear reportes de ventas electrónicos por periodos de tiempos determinados, no se utilizan por desconocimiento del propietario, lo que imposibilita aprovechar en la totalidad de sus capacidades este tipo de tecnología.

Con base en estos resultados se observa que hay procesos de gestión pendientes por mejorar, necesidades de implementación de control interno, calidad y la inexistencia sobre la gestión de riesgos para la empresa. Asimismo, se identifica que no se realiza algún tipo de gestión de riesgos ni integral ni por silos o áreas.

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los clientes son recibidos de una manera muy amable en cada visita por el propietario del establecimiento.	- La empresa no cuenta con ninguna información por escrito en donde se plasme de manera formal su visión, misión y políticas.
Se tiene comunicación directa con los clientes, de manera que se pueden detectar necesidades.	-No hay un horario definido de apertura y en ocasiones la hora de cierre es variable en función a las ventas del día.
Ingenio y creatividad del propietario para realizar la oferta del dulce del día y armar nuevos productos a partir de dulces que van a perecer en el corto plazo.	-No existen objetivos a mediano o largo plazo
Se tiene retroalimentación directa con los clientes.	- Toda la operación y procedimientos recaen en una sola persona.
La ubicación se encuentra en la esquina de una avenida altamente transitada y a pocas cuadras de 2 escuelas preescolar y primaria.	-No existen planes de contratación o capacitación para nuevos elementos.
La organización está abierta al cambio, desean innovar en sus procesos lo que representa nula resistencia al cambio.	-Las ganancias del día no se tienen delimitadas, todo se va en reinversiones.
Se cuenta con un punto de venta, lo que permite la automatización de los procedimientos de venta e inventarios.	-Solo se cuenta con 1 proveedor de dulces y permite una compra superior a los 5 000 pesos por pedido.
Se cuenta con una posición ventajosa en la curva de experiencia (próximo a cumplir 4 años).	-Algunos productos suelen durar mucho en anaquel.
La edad del emprendedor al tener la capacidad para administrar su tiempo y sus recursos.	-En muchas ocasiones la empresa no cuenta con algunos productos que solicitan sus clientes.
Cuenta con mucho mobiliario para emplear y adaptar a sus necesidades si busca la ampliación.	-Al ser una sola persona quien administra ventas e ingresos, no realiza un procedimiento para inicio y corte de caja al final del día.
Consolidación en zona geográfica del punto de venta.	- La empresa no cuenta con algún tipo de cuenta bancaria
Se realizan paquetes ofrecer opciones de regalo para fiestas y eventos, etc.	-Continuamente se utiliza dinero de caja chica para gastos personales del emprendedor.
<b>OPORTUNIDADES</b>	-No se tiene identificado el mercado al que se orientan los esfuerzos de venta.
-Ampliar la línea de productos para atender nuevos grupos adicionales de clientes (personas que no pueden consumir azúcar, dulces orgánicos, etc.)	-No hay una planeación de contenido en sus redes sociales
-Existen oportunidades de servicios y productos que no se explotan en su totalidad (elaboración de bolos, cajas de regalos, regalos, etc.).	-No existe plan de negocios o de marketing
-Venta de artículos para repostería y elaboración de postres para ingresar a nuevos mercados o segmentos.	-No hay una identidad marca o logo en su fachada que indique la presencia de una dulcería para los clientes que transitan la avenida.
-Diversificarse en productos con muchas presentaciones para aumentar la diversidad de opciones para los consumidores. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).	-Mobiliario no se aprovecha adecuadamente
<b>AMENAZAS</b>	-Los pedidos al proveedor de dulces se realizan con muchos meses de diferencia entre uno y otro, no son constantes.
Fuente: elaboración propia	-No existen presupuestos (semanales, mensuales, anuales)
	-Los precios de venta no se encuentran a la vista.
	-Al comprar por mayoreo, no existe una gran variedad de dulces.
	-No hay una planeación diaria de actividades
	-Las decisiones de reinversión se toman con base en lo que se detecta hace falta y no con base a indicadores financieros.
	-La operatividad del negocio se orienta a abrir el establecimiento y esperar de forma pasiva que los clientes vengan y compren
	-No se cuenta con vehículo propio para resurtir mercancías.
	-Se depende de la disponibilidad de préstamos de amigos y familiares.
	-Falta de formalización ante el SAT

### ***Métricas utilizadas para aproximarse a los objetivos de la organización***

En la gestión de riesgos se plantean niveles de riesgo objetivo predeterminados y los umbrales de tolerancia (apetito y tolerancia al riesgo, como se señalo en la tabla 1, que describe el proceso de gestión de riesgos) y a su vez estos derivan de los objetivos de la organización. A este respecto los resultados indican que si bién los objetivos generales que persigue la microempresa no estan del todo claro ni formalizados, el propietario si describe que el fin de la empresa es que sea “redituable”, en este sentido, la información que el propietario ofreció al cuestionar cómo sabe si esta logrando ese objetivo fue la siguiente.

La inversión inicial fue de \$100, 000 pesos para arrancar el negocio, con los cuales se compró mobiliario con valor aproximado por \$60,000 pesos y lo demás se utilizó para la compra de mercancía. Dado que el negocio no cuenta con ningun tipo de financiamiento ni de deuda hacia proveedores el propietario expresa que no experimenta la necesidad de financiamiento.

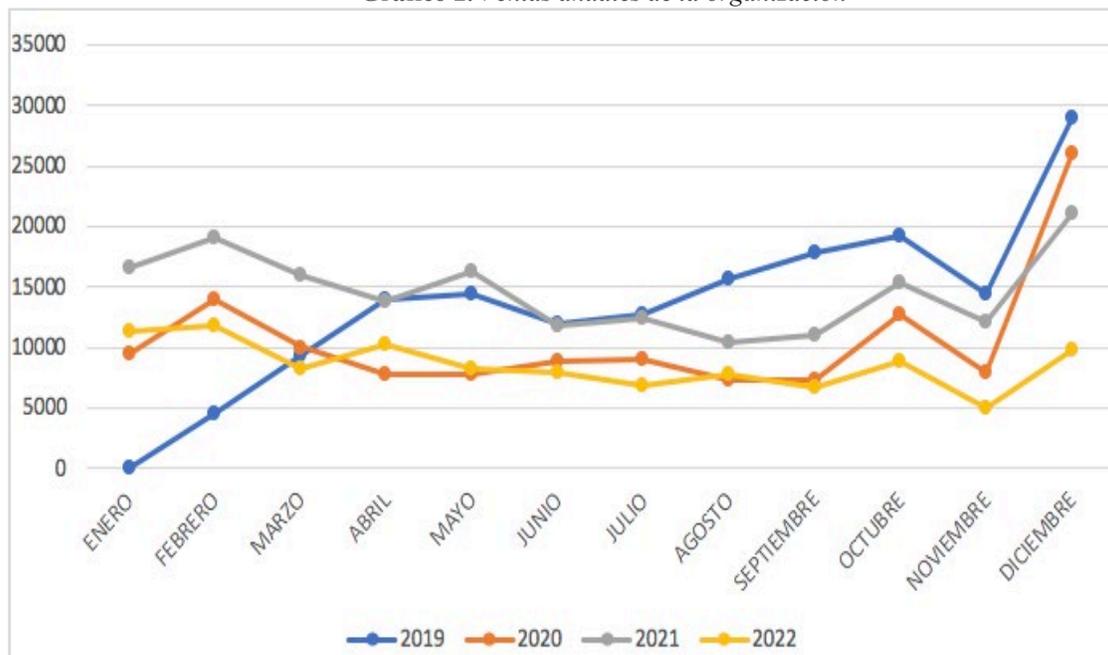
Al iniciar operaciones en 2019, se adquirió la licencia del software *Punto de venta* para la administración de abarrotes, agilizar el ingreso y salida de mercancía, control de inventarios, creación de reportes y manejo de ventas diarias.

Los ingresos totales de cada año, a partir de los registros mostrados en la base de datos “punto de venta” fueron para el año 2019, \$163,318.50, para el año 2020 \$128,550.50 pesos (un 22% menor con respecto a los ingresos mostrados en 2019), en el año 2021 \$176,159.00 pesos y en el año 2022 de \$102,924 pesos, teniendo una disminucion de hasta un 42% con relacion al año 2021.

En los meses de junio, julio y agosto se observa una disminucion en las ventas, lo que el propietario atribuye al periodo vacacional de verano de las escuelas primarias y el ingreso al nuevo ciclo escolar en todos los niveles educativos, sin embargo, al no contar con herramientas generales de gestión como presupuestos, planes estratégicos, gestión de la calidad etc. Entre otros.

Por su parte un sueldo formal para cubrir los gastos del emprendedor propietario, no están contemplados dentro de los gastos de la empresa, lo que genera incertidumbre al microempresario. Igualmente, no se tienen claros los importes correspondientes a los márgenes de utilidad y proyecciones para cubrir gastos y pago a proveedores.

Por otro lado, se observó que el control de gastos se desarrolla mediante un diario en el que el propietario va describiendo por columnas el importe y rubro en el que se utilizó el dinero, por lo que, en definitiva, no tiene forma de saber si realmente sus objetivos de que el negocio sea “redituable” se están cumpliendo o no.

**Gráfico 2.** Ventas anuales de la organización

## Discusión

La gestión de riesgos como un proceso esencial contribuye a mantener en marcha la organización, es una herramienta valiosa que apoya a gestores, directivos, emprendedores o líderes de proyectos a enfrentar el dinámico entorno. La gestión de riesgos de inicio permite reenfocar y redefinir los objetivos de la organización, al establecer la visión del riesgo que un gestor del riesgo está dispuesto a tolerar, lo que sienta las pautas para posteriormente poder identificar, medir y desarrollar las acciones necesarias para controlar o mitigar los riesgos.

En el caso de la microempresa caso de estudio, al explorar en los procesos internos de su gestión los resultados indican que, hay límites borrosos en los objetivos de la organización. Con base en el análisis FODA, se observaron en los procesos de la planificación, organización, dirección y control de largo, mediano y corto plazo, notables áreas de mejora, empezando por la formalización de sus procesos operativos, sin embargo, es posible destacar una perspectiva positiva frente al riesgo por parte del emprendedor propietario.

Sobre el riesgo de inseguridad, que fue el único que reconoció el propietario y que sin duda es un factor externo, no existe algún tipo de protocolo por escrito que determine los pasos a seguir para salvaguardar la integridad de su persona y tratar de reducir la posibilidad de enfrentar este tipo de experiencia.

Asimismo, el no contar con información oportuna para elaborar métricas confiables que le

permitan visualizar las utilidades mensuales y/o anuales que genera su negocio, se opera sin saber si gana o pierde, ante el limitado manejo del software punto de venta. A su vez las “ganancias” como las denomina el emprendedor propietario son utilizadas para continuar con las operaciones diarias, pero sin ningún tipo de parámetro y/o estrategia a corto o largo plazo en relación al cumplimiento de objetivos.

En este caso de estudio, se ilustra que el ingenio y la creatividad del emprendedor propietario como principal fortaleza (análisis FODA), posibilitó el evitar mermas de dulces con fecha de caducidad próxima al elaborar ofertas como la del dulce del día y armar nuevos productos En consistencia con los resultados objetivos por Kaya (2022), las pequeñas y medianas empresas innovadoras fueron más resilientes durante la pandemia. Sin embargo, no se pudo encontrar evidencia como la de Tajeddini, Chaturika, Tajeddini, & Kallmuenzer (2023) en donde se observa una integración de los procesos de gestión de riesgos con el logro sostenido.

Asimismo, con base en los resultados, pareciera que, para el caso analizado, la microempresa se encuentra en una fase inconciente de los riesgos, pues no tiene registros ni análisis formales de cómo se generan los riesgos ni de como evolucionan, mucho menos se encuentra el empleo de la gestión de riesgos como un proceso interno integrado en la gestión estratégica como lo señalan los marcos de referencia como el COSO o el ISO de manera formal.

Sin embargo, el haberse mantenido en marcha aún frente a la pandemia generando ingresos y reaccionando ante los eventos potenciales de riesgo, se destaca que si se han desarrollado acciones que implícitamente toman en cuenta el riesgo, aunque como ya se ha venido mencionando con un nulo nivel de formalización en cuanto al concepto de gestión de riesgos o de los procesos asociados; en este sentido los resultados coinciden con los argumentos de (Lessard, D., & Lucea, R., 2009) quienes afirman que con bastante frecuencia los directivos, en este caso el propietario no admiten el desarrollo de la gestión de riesgos, por lo que se podría considerar a la microempresa como orgánica.

Finalmente, con los resultados obtenidos mas que señalar que coincidimos con los argumentos de Crovini, Ossola, & Britzelmaier (2021) quienes apuntan a que las pequeñas y medianas empresas ponen poco esfuerzo en la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos, para el caso de estudio se hace evidente la limitación de recursos por parte del propietario, para implementar procesos formales no solo de gestión de riesgos, sino también de gestión estratégica, contabilidad y finanzas.

Ante el vacío de conocimiento y necesidad por evidenciar las practicas de gestión de riesgos no tan solo de las grandes empresas o empresas multinacionales, sino tambien de las pequeñas y medianas empresas, se propone realizar trabajos que analicen un mayor número de pequeños y medianos negocios y se empleen variables que posibiliten, por ejemplo, el obtener radares de riesgos, mapas de calor u otros derivados del empleo de técnicas específicas de la gestión de los riesgos a

varias organizaciones.

## Referencias

- Banco Mundial. (2023). *Global Economic Prospects*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/254aba87-dfeb-5b5c-b00a-727d04ade275/content>
- COSO. (2004). *Enterprise risk management-integrated framework*. . Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Crovini , C., Ossola , G., & Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review. *European Management Journal*, 118-134.
- Cruz M., C. A., & Martínez H., R. (2015). Factores de riesgo en México: análisis de los reportes anuales de las empresas pertenecientes al índice de precios y cotizaciones. *Vinculatégica EFAN*.
- De la Rosa, Y. H., Díaz, L. L., & Rodríguez, E. F. L. . (2020). Terminología y escritura en tiempos de COVID-19. *CorSalud. Revista de Enfermedades Cardiovasculares*, 12(2), 184-188.
- Florez Acosta, J. H., Atehortúa Becerra, S. C., & Arenas Mejía, A. C. (2009). *Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín*. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 8(16), 107-131.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). *Demografía de los establecimientos MIPYME en el contexto de la pandemia por COVID-19*. INEGI.
- ISO 31000. (2009). *Risk Management: Principles and Guidelines*. International Organization for Standardization. .
- ISO 31000. (2018). *Risk Management: Principles and Guidelines*. International Organization for Standardization.
- Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 1-16.
- Lessard, D., & Lucea, R. . (2009). Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX. *Journal of International Management*, 15(3), 296-305.
- Martínez Hernández, R., & Pastor Pérez, M. D. P. . (2018). Interrelación entre riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos . *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 94-103.
- Mejía A, C., Agudelo, I., & Soto C., O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107.
- Myšková, R., & Doupalova, V. (2015). Approach to risk management decision-making in the small business. *Procedia Economics and Finance*, 34, 329-336.
- Nunes P., D., Gutierrez R., I., Gonzalez B., C. A., Jaafar O., H., Ahumada M., A. M., & Rueda G., A. J. (2022). Exporters' risk perceptions during covid times: a study with Colombian and Brazilian SMEs. *Procedia Computer Science*, 339–344.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. Tendencias : OIT.
- Palacio-Fierro, A. A., Arévalo-Chávez, P. B., & Mantilla-Garcés, D. M. . (2016). (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. . *CienciAmérica*, 5(1), 51-62.
- Tajeddini, K., Chathurika, T., Tajeddini, O., & Kallmuenzer, A. (2023). How entrepreneurial bricolage drives sustained competitive advantage of tourism and hospitality SMEs: The mediating role of differentiation and risk management. *International Journal of Hospitality Management*, 1-20.
- Villarreal L., O., & Landeta R., J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación

científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización.  
*Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1135-2523.



© 2024 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN  
Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución  
4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>