

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Guillermo David Palacin Bossa

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL
RIESGO EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL
DE BRASIL. UN ESTUDIO DE CASO**

JUIZ DE FORA

2019

GUILLERMO DAVID PALACIN BOSSA

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL
RIESGO EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL
DE BRASIL. UN ESTUDIO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão das Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dra. Heloísa Pinna Bernardo

Coorientadora: Prof^a. Dra. Deyanira Bernal Domínguez

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Palacin Bossa, Guillermo David.

Sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa industrial de Brasil. Un estudio de caso / Guillermo David Palacin Bossa. -- 2019.

197 f.

Orientadora: Heloísa Pinna Bernardo

Coorientadora: Deyanira Bernal Domínguez

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Pyme. 2. Empresa familiar. 3. Gestión del riesgo. 4. Riesgo empresarial. I. Pinna Bernardo, Heloísa, orient. II. Bernal Domínguez, Deyanira, coorient. III. Título.

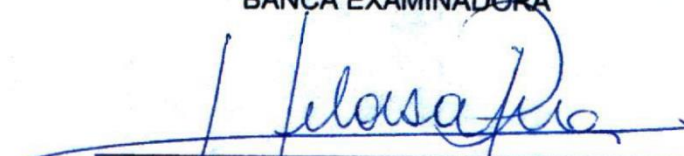
Guillermo David Palacin Bossa

**Sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en la
pequeña empresa industrial de Brasil. Un estudio de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração, da
Universidade Federal de Juiz de Fora
como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Administração. Área de
concentração: Gestão das Organizações.

Aprovada em (09) de (outubro) de (2019)

BANCA EXAMINADORA




Prof.ª. Dra. Heloisa Pinna Bernardo
Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora

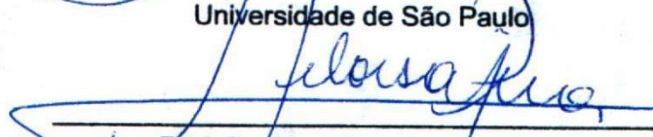


Prof.ª. Dra. Deyanira Bernal Domínguez
Coorientadora

Universidad Autónoma de Sinaloa



-PI Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva
Universidade de São Paulo



-PI Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa
Universidade de São Paulo

Dedicatoria

A ti Dios por darme la oportunidad de existir en este mundo maravilloso y regalarme sabiduría para emprender con coraje este sueño y hacerlo realidad, gracias por darme la voluntad necesaria para lograr esta meta que es resultado del compromiso, la dedicación, la pasión por estudiar y seguir avanzando. Dedico especialmente esta investigación a mi hermano Santiago Ruiz Bossa, por su valentía y haber luchado junto a Dios una batalla que logró librar para seguir con nosotros a pesar de las adversidades.

A mi madre Blanca Sofía Bossa Castillo, porque me llenaste de amor y fuiste mi apoyo en medio de miles de kilómetros que nos separaban, gracias por ser parte fundamental en mi vida, ser mi motivación e inspirarme a seguir avanzando cada día. A mi padre David José Palacin Álvarez por confiar en mí y brindarme tu valioso apoyo para escalar un peldaño al que hoy también mereces subir como protagonista.

A mi país Colombia, a mi segunda casa México y por supuesto a Brasil por permitirme cumplir un sueño tan anhelado.

Agradecimientos

A ti Dios, por llenarme de sabiduría para avanzar con firmeza en la realización de esta investigación y darme la voluntad suficiente para levantarme cada día y seguir avanzando. Gracias por regalarme la oportunidad de existir en este mundo maravilloso y llenarme de valentía suficiente para hacer realidad este sueño que tanto anhelé y que hoy se convierte en la base para construir otros más.

A mi madre Blanca Sofia Bossa Castillo, te agradezco infinitamente porque siempre fuiste mi voz de aliento y me enseñaste el valor de la humildad, porque a pesar de la distancia siempre me apoyaste recordándome que esta era mi responsabilidad, que debía continuar y que podía lograrlo. Gracias mamá por ser la fuerza que me impulsa cada día a salir adelante y regalarme mis dos grandes tesoros, Santiago Ruiz Bossa y Jorge Mario Ruiz Bossa, mis hermanos a quienes amo con todo mi corazón.

A mi padre David José Palacin Álvarez, te agradezco por haber sido mi ejemplo de vida y demostrarme que debemos trabajar arduamente para conseguir lo que nos proponemos. Eres mi héroe y te admiro por haberme acompañado durante este largo camino, gracias papá por tu oración elevada al cielo cada mañana para que Dios me guardara y me protegiera en tierras brasileñas y mexicanas. Mis consideraciones y respeto para ti papá quien me ha dado el mejor regalo “la educación”, siempre estaré infinitamente agradecido contigo por tus valiosos consejos y fuertes regaños que a lo largo de la vida me han hecho un ser humano valiente.

A mi familia, por su apoyo para que todo saliera bien, por su aprecio y confianza en mí. A mis tíos, hermanos, primos y sobrinos les agradezco el apoyo que me han brindado a lo largo de la vida y tengan certeza que siempre estaré aquí dispuesto para servirles. En especial extendiendo estos agradecimientos a mis tres ángeles: María de la Paz Castillo de Mugno, Wencesla Alvarez de Palacin y Daniel José Palacin Cantillo, quienes hoy desde el cielo me acompañan y sé que están felices por verme cumplir mis sueños.

A mi amada Colombia, y mi hermoso México mis agradecimientos por haberme regalado la oportunidad de representarlos con orgullo y por tener personas maravillosas con las que siempre estaré infinitamente agradecido. Gracias Culiacán Sinaloa, por haberme permitido cumplir otro de mis sueños anhelados, darme la oportunidad de crecer profesionalmente y convertirme en un maestro con la

disposición de compartir con humildad el conocimiento entre las personas que también son protagonistas en la historia de mi vida.

A Brasil, gracias por haberme permitido cumplir uno de mis más grandes sueños y ser mi casa durante muchos meses. Mi admiración por tener personas tan amables y una ciudad como Juiz de Fora con la que siempre estaré agradecido. Sin duda, haber vivido aquí fue una experiencia que jamás olvidaré y de la cual aprendí que si no existen las circunstancias entonces debemos crearlas. Mis respetos por esa diversidad multicultural y por defender la educación pública...esto realmente merece continuar.

A la Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), mis agradecimientos por haber confiado en mí, y abrirme las puertas para convertirme en el primer egresado con doble titulación internacional como Mestre Académico en Administración. Mi admiración UFJF, prometo llevarte en alto y gracias por formar parte de la historia de mi vida; tu comunidad estudiantil, tus maestros y todos los que forman parte de ti les extiendo un agradecimiento infinito. Gracias por consolidar mis bases de investigación y haberme permitido estar en tus aulas como alumno y como maestro.

A mi máxima casa de formación, la Universidad Autónoma de Sinaloa en México, mis agradecimientos infinitos por permitirme egresar hoy como maestro en administración estratégica con énfasis en gestión y reingeniería financiera. Gracias especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración y la Dirección General de Investigación y Posgrado, por apostarle a nuestra formación y disponer de un capital intelectual que nos acompañó durante este recorrido.

A la Diretoria de Relações Internacionais de la Universidade Federal de Juiz de Fora, en especial a la Srta. Andressa Soares, el Sr. Hugo Rocha y la Dra. Bárbara Daibert, gracias por todo su apoyo para estrechar lazos que consolidan la internacionalización de la educación superior en América Latina y con ello permitir el acceso a la cultura tan maravillosa de Brasil y la de un pueblo tan receptivo como Juiz de Fora.

A la Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Sinaloa en México, gracias por haberme apoyado y acompañado en este desafío de sentar las bases para hacer realidad el primer convenio de doble titulación internacional en el nivel de posgrado (maestría) entre la Facultad de Contaduría y Administración y la Faculdade de Ciências Contábeis, y con ello apoyar

la internacionalización de la universidad, de nuestro programa y de la educación superior en México.

Al colegiado de la Faculdade de Ciências Contábeis de la Universidade Federal de Juiz de Fora, gracias por haberme aceptado en la cuarta generación del Mestrado Acadêmico em Administração y permitirme abrir el camino en el cual tengo plena seguridad que otros con disposición, disciplina y carácter también lo han de recorrer para seguir contribuyendo a la internacionalización de la educación superior en Brasil, México y Latinoamérica.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, gracias por haberme dado la oportunidad de ser becario durante mi formación como maestro. Mis agradecimientos por el arduo trabajo que realizan cada uno de los servidores que lo integran y porque su apoyo fue indispensable para dar prioridad a las labores académicas y de investigación que requiere un estudio de posgrado.

A mis directoras de tesis, la Dra. Deyanira Bernal Domínguez y Dra. Heloísa Pinna Bernardo, mis respetos y admiración para ustedes. Gracias por confiar en mí y darme su valioso apoyo para avanzar en cada etapa de esta investigación. Agradezco infinitamente el tiempo dedicado para discutir cada capítulo y realizar sugerencias que contribuyeron al mejoramiento y rigor científico de este trabajo. Siempre estaré a su disposición y espero seguir sus pasos para contribuir con la investigación financiera en México y Brasil.

A los jurados de defensa de grado, el Dr. Fábio Lotti Oliva y Dr. Almir Ferreira de Sousa, mis agradecimientos por haber sido mis evaluadores y proporcionarme sugerencias que mejoraron mi investigación. Gracias por haber participado y ser testigos en la obtención de la doble titulación internacional como maestro académico en administración de la Universidade Federal de Juiz de Fora. Agradezco por el tiempo dedicado a leer cada página de mi trabajo y enseñarme con las contribuciones que han dejado plasmadas en artículos, libros y tesis que han dirigido durante su vida académica.

A mis lectores críticos y miembros del jurado calificador en México, la Dra. Rosa Irene Figueroa Trujillo y Dra. Rodulfa Flores Vizcarra, mis agradecimientos por todo su apoyo en este proceso, el tiempo dedicado para realizar cada observación necesaria y con ello contribuir a la rigurosidad científica. Gracias por haber confiado en mí, por

su dedicación y disposición para realizar sugerencias valiosas que enriquecieron esta investigación.

Al Dr. Thiago Duarte Pimentel, un ser humano con quien siempre estaré inmensamente agradecido por haber sido un pilar fundamental en la firma del convenio de doble titulación internacional entre la Universidad Autónoma de Sinaloa en México y la Universidade Federal de Juiz de Fora en Brasil. Gracias por su apoyo, confianza e interés durante todo el proceso requerido para hacer realidad uno de mis más grandes sueños. Mis agradecimientos por haber sido mi maestro y enseñarme que no hay nada imposible sino límites simbólicos.

A mi familia brasilera, Fernanda Barcellos, Mariza Barcellos da Cunha e Solange Barcellos da Cunha, con quienes siempre estaré agradecido por aceptarme en su casa como un miembro más de la familia. Gracias por ser mi madre y abuela adoptiva, por ser mis primeras maestras de portugués y tener la paciencia para explicarme cada palabra que no entendía. Mis agradecimientos para ti abuela brasilera, porque siempre estuviste dispuesta a enseñarme la historia de un gran país como Brasil. Extrañaré tu comida exquisita al modo español.

A Vinicius Villani Abrantes, mil gracias amigo por haber sido mi primer guía en un país tan maravilloso como Brasil. Agradezco toda tu atención y disposición para acompañarme a realizar cada trámite necesario en Juiz de Fora, Minas Gerais. Las puertas de mi casa, mi país Colombia y México siempre estarán abiertas para ti.

A Camila Marques y Marcio Sá Fortes, quienes fungen como responsables de la secretaria administrativa de la Facultad de Ciencias Contábeis en la Universidade Federal de Juiz de Fora, gracias por todo el apoyo que me brindaron para formalizar los trámites necesarios para la admisión y el proceso de titulación en Brasil. Con mucho cariño, les agradezco la disposición que siempre tuvieron para atenderme cuando fue necesario.

Al Dr. Rubén Antonio Franco, gracias por su apoyo durante mi formación y sus valiosas sugerencias para formalizar el proceso de doble titulación. Agradezco su disposición incondicional para servirme siempre y por haber compartido su conocimiento conmigo al iniciar esta aventura que hoy concluye con éxitos.

A la Mg. Nelly Guerrero, gracias por el apoyo brindado durante mis estudios de posgrado en México, sin duda eres un gran ser humano que merece admiración por tu pujanza, te agradezco por creer siempre que podía llegar a la meta y disponer de tu tiempo para discutir los avances de esta investigación.

A la Dra. Martina flores Vizcarra, un ser humano excepcional y una mujer que admiro y respeto. Mis agradecimientos infinitos a usted por haberme incentivado a seguir en el maravilloso mundo de la investigación y motivarme para iniciar esto que hoy concluyo. Gracias por sus valiosos consejos y su convicción de que debía continuar en el camino de la academia.

Al Dr. Luiz Marcelo Antonialli, la Mg. Martha Cecilia Mendez Prada, la Dra. Madelin Sanchez Otero, el Mg. Gabriel Alfonso Pacheco Martínez y la Dra. Aurora Diaz. Mis agradecimientos por el tiempo dedicado a esta investigación y contribuir en la discusión y validación de los instrumentos que fueron aplicados para cumplir los objetivos propuestos. Gracias por su respaldo y disposición para realizar sugerencias y adecuaciones que permitieran lograr resultados coherentes.

A mis colegas del Mestrado Acadêmico em Administração “Turma chique 2019” de la Universidade Federal de Juiz de Fora en Brasil por haberme brindado su apoyo durante mi formación y haber sido mis compañeros de batalla en este gran desafío. Gracias a todos ustedes por cuidarme y estar siempre a disposición cuando los necesité. Sin duda siempre estarán presentes en mi corazón y estaré agradecido por formar parte muy importante de la historia de mi vida.

A mis colegas de la Maestría en Administración Estratégica de la Universidad Autónoma de Sinaloa en México, especialmente a quienes también fueron protagonistas de este gran desafío: Marisol Montoya Obeso, María Sofia Velarde Santos, Sofia Viridiana Beltrán, Daniela Campos Avendaño, Omar Zazueta, Kenia Ibarra Meza y Karime Lobo. Amigos, compañeros y colegas siempre estarán presentes en mí corazón y deseo los mejores éxitos para todos ustedes, gracias por recibirme y permitirme compartir y aprender junto a ustedes.

A los propietarios y demás integrantes de la organización que fue objeto de análisis en esta investigación, les agradezco por haber aceptado la intervención en su empresa y confiar en mi proporcionándome información de carácter confidencial pero necesaria para cumplir los objetivos propuestos. Sin duda siempre estaré agradecido

con ustedes y espero que la realización de este trabajo contribuya a la profesionalización de sus prácticas para la gestión del riesgo empresarial en su organización.

Resumen

Las Pymes son parte fundamental de cualquier economía ya que cumplen un papel importante para el crecimiento económico y social de un país, sin embargo, la exigencia y los cambios continuos del actual contexto de negocios aumentan su vulnerabilidad frente al riesgo empresarial, por lo cual es necesaria una gestión holística sobre aquellos eventos que comprometen los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de estas organizaciones. Esta investigación se fundamentó en el *Enterprise Risk Management*, la visión basada en recursos y los marcos de referencia COSO ERM 2017 e ISO 31000 2018, con el objetivo de sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en una pequeña empresa familiar del sector industrial de Brasil. Se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo, se empleó el estudio de caso simple como estrategia metodológica y como técnicas de investigación la entrevista semiestructurada, la observación individual no participante, la investigación documental y bibliográfica. Los resultados evidenciaron que la pequeña empresa familiar enfrenta diversos riesgos empresariales asociados con una débil estrategia de venta, mecanismos de gobernanza inadecuados, una cartera vencida, insuficiente capital de trabajo y fallas operativas. Como consecuencia está en un alto nivel de exposición al riesgo que supera el límite aceptable para lograr sus objetivos estratégicos y por lo tanto requiere implementar medidas de tratamiento asociadas con el diseño de un modelo *Credit Scoring*, la formalización de políticas de crédito, el desarrollo de un sistema de calidad, la profesionalización del recurso humano y el fomento del capital social.

Palabras claves: *Pyme, empresa familiar, gestión del riesgo, riesgo empresarial, riesgo estratégico, riesgo financiero, riesgo operativo, riesgo ambiental.*

Sumário

As PME são uma parte fundamental de qualquer economia, pois desempenham um papel importante no crescimento econômico e social de um país. No entanto, a exigência e as mudanças contínuas no atual contexto de negócios aumentam sua vulnerabilidade ao risco corporativo, e é por isso que a gestão holística torna-se necessária nos eventos que afetam os objetivos estratégicos e a sustentabilidade dessas organizações. Portanto, considerando o Enterprise Risk Management, a visão baseada em recursos e as estruturas de referência COSO ERM 2017 e ISO 31000 2018, esta pesquisa teve como objetivo sistematizar o processo de gerenciamento de riscos corporativos em uma pequena empresa familiar no setor industrial do Brasil. Foi realizada adotando-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, o estudo de caso simples como estratégia metodológica e como técnicas de pesquisa a entrevista semiestruturada, observação individual não participante, pesquisa documental e bibliográfica. Os resultados mostram que a pequena empresa familiar enfrenta vários riscos corporativos associados a uma estratégia de vendas fraca, mecanismos inadequados de governança, carteira de clientes vencida, capital de giro insuficiente e falhas operacionais. Como consequência, apresenta um alto nível de exposição ao risco que excede o limite aceitável para atingir seus objetivos estratégicos e, portanto, requer a implementação de medidas de tratamento associadas ao desenho de um modelo de *Credit Scoring*, formalização de políticas de crédito, desenvolvimento de sistema de qualidade, profissionalização de recursos humanos e promoção de capital social.

Palavras-chave: PME. Empresa familiar. Gerenciamento de risco. Risco corporativo. Risco estratégico. Risco financeiro. Risco operacional. Risco ambiental.

Abstract

SMEs are a fundamental part of any economy since they play an important role for the economic and social growth of a country, however, the requirement and continuous changes of the current business context increase its vulnerability to business risk, which is why holistic management is necessary on those events that compromise the strategic objectives and sustainability of these organizations. Therefore, considering the Enterprise Risk Management, the resource-based vision and the COSO ERM 2017 and ISO 31000 2018 reference frameworks, this research aimed to systematize the process for the management of business risk in a small family business in the industrial sector of Brazil. It was carried out by adopting a qualitative approach with an exploratory-descriptive scope, using the simple case study as a methodological strategy and using as semi-structured interview techniques, non-participant individual observation, documentary and bibliographic research. The results show that small family businesses face various business risks associated with a weak sales strategy, inadequate governance mechanisms, an overdue portfolio, insufficient working capital and operational failures. Consequently, it is at a high level of risk exposure that exceeds the acceptable limit to achieve its strategic objectives and therefore requires the implementation of treatment measures associated with the design of a Credit Scoring model, the formalization of credit policies, the development of a quality system, the professionalization of human resources and the promotion of social capital.

Keywords: SME, family business, risk management, business risk, strategic risk, financial risk, operational risk, environmental risk.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	23
1.1 Análisis del contexto	23
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	36
1.2.1 Situación problemática	36
1.2.2 Formulación del problema de investigación	40
1.2.2.1 Interrogantes central y específicas.....	40
1.2.3 Delimitación de tiempo y espacio de la investigación.....	41
1.2.4 Objetivos de la investigación.....	41
1.2.4.1 Objetivo general y específicos	41
1.2.5 Justificación de la investigación	42
1.2.6 Supuesto de investigación.....	43
CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS, LEGALES Y CONCEPTUALES EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO EMPRESARIAL.....	45
2.1 Antecedentes investigativos en el ámbito internacional y nacional.....	45
2.2 Aproximaciones teóricas en la gestión del riesgo empresarial	54
2.2.1 Enterprise Risk Management	57
2.3 Aproximaciones conceptuales del riesgo empresarial	65
2.3.1 Riesgo.....	65
2.3.2 Riesgo empresarial.....	67
2.3.3 Clasificación del riesgo empresarial.....	67
2.3.3.1 Riesgo estratégico	70
2.3.3.2 Riesgo financiero	74
2.3.3.3 Riesgo operativo.....	81
2.3.3.4 Riesgo ambiental.....	83
2.4 Marco de referencia para la gestión integral del riesgo empresarial.....	84
2.4.1 COSO ERM 2017	84
2.4.1.1 Componentes del COSO ERM 2017	86
2.4.1.2 Proceso para la gestión del riesgo con base en COSO ERM	87
2.4.2 ISO 31000 2018 Gestión de riesgos	88
2.4.2.1 Beneficios de implementar ISO 31000	90
2.4.2.2 Actualización ISO 31000 2018.....	90
2.4.2.3 Principios ISO 31000 2018.....	91
2.4.2.4 Proceso para la gestión del riesgo con base en ISO 31000 2018	92
2.5 Cultura de riesgo	93
2.6 Sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes	94
2.6.1 Establecimiento del contexto	95
2.6.2 Identificación del riesgo empresarial	98
2.6.2.1 Propuesta de identificación de riesgo: Visión Basada en Recursos	100
2.6.3 Análisis del riesgo empresarial.....	101
2.6.4 Valoración o evaluación del riesgo empresarial	102
2.6.5 Apetito al riesgo	104
2.6.6 Tratamiento o respuesta al riesgo empresarial	106
2.6.7 Monitoreo del riesgo empresarial.....	107
2.6.8 Comunicación del riesgo empresarial	108

2.7 Empresas familiares	109
2.8 Marco legal de clasificación para las pequeñas y medianas empresas en Brasil	111
CAPÍTULO III. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS EN LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN PYMES	112
3.1 Unidad de análisis	112
3.1.1 Caso Brasil.....	113
3.2 Supuesto de investigación	113
3.3 Generalidades metodológicas: orientación, método de abordaje, tipo y alcance de la investigación	113
3.3.1 Tipología de la investigación: estudio de caso	115
3.4 Estrategia metodológica de investigación.....	116
3.4.1 Contextualización y finalidad	116
3.4.2 Modelo conceptual del proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes.....	117
3.4.3 Técnicas de investigación.....	119
3.4.4 Obtención de los datos.....	124
3.4.5 Feedback de los datos	125
3.4.6 Procesamiento y análisis de los datos recabados	126
CAPITULO IV. SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE BRASIL	128
4.1 Caso Brasil	128
4.1.1 Establecimiento del contexto en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial.....	130
4.1.2 Identificación del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial	134
4.1.3 Análisis del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial	147
4.1.4 Valoración del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial .	161
4.1.5 Apetito al riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial	162
4.1.6 Tratamiento al riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial	166
CAPÍTULO V. CONSIDERACIONES FINALES	171
Futuras investigaciones	176
Limitaciones de la investigación	176
Notas	177
Referencias.....	178
Anexos.....	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gobierno del riesgo basado en el enfoque enterprise risk management	62
Tabla 2. Prácticas y herramientas propuestas desde el enfoque Enterprise Risk Management	64
Tabla 3. Clasificación del riesgo empresarial	68
Tabla 4. Fuentes del riesgo estratégico en Pymes	74
Tabla 5. Fuentes del riesgo financiero en Pymes	80
Tabla 6. Fuentes del riesgo operativo en Pymes	83
Tabla 7. Principios para la gestión del riesgo empresarial ISO 31000	91
Tabla 8. Ruta para la mejora continua de la cultura en riesgo empresarial	94
Tabla 9. Establecimiento del contexto: factores a observar	97
Tabla 10. Escala para la evaluación cualitativa de la probabilidad de ocurrencia del riesgo empresarial	103
Tabla 11. Escala para la evaluación cualitativa de impacto del riesgo empresarial	103
Tabla 12. Matriz de análisis para determinar el nivel de riesgo empresarial	104
Tabla 13. Clasificación de las Mipymes en Brasil	111
Tabla 14. Análisis vertical y horizontal (%) de BBMinas 2014-2016	129
Tabla 15. Análisis porcentual de los costos y gastos con relación a los ingresos	130
Tabla 16. Identificación del riesgo empresarial en el macroambiente y microambiente de la pequeña empresa familiar BBMinas	135
Tabla 17. Agentes generadores del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas	145
Tabla 18. Análisis del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas: causas y consecuencias	148
Tabla 19. Riesgo empresarial en BBMinas: probabilidad e impacto	161
Tabla 20. Evaluación del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas	162
Tabla 21. Priorización del riesgo empresarial en BBMinas: comparación entre el apetito y el nivel de riesgo	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desafíos en la implementación del Enterprise Risk Management _____	39
Figura 2. Marco COSO ERM 2017 integrando estrategia y desempeño _____	86
Figura 3. Principios del marco COSO ERM 2017 integrando estrategia y desempeño _____	86
Figura 4. Actividades del proceso de gestión del riesgo ISO 31000 _____	92
Figura 5. Marco para la identificación del riesgo empresarial _____	101
Figura 6. Diseño metodológico de la investigación _____	116
Figura 7. Sistematización del proceso para la gestión integral del riesgo empresarial en Pymes _____	118
Figura 8. Técnicas de investigación y fuentes de información _____	119
Figura 9. Marco para la identificación del riesgo empresarial _____	134
Figura 10. Apetito al riesgo en la pequeña empresa familiar BBMinas _____	164

LISTA DE ACRÓNIMOS

BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COFINS	Contribución para el financiamiento de la seguridad social
ERM	Enterprise Risk Management
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MIPE	Micro y pequeña empresa
OCDE	Organización para la cooperación y desarrollo económico
PYME	Pequeña y mediana empresa
SERASA	Empresa brasileña de investigación crediticia
SEBRAE	Servicio brasileño de apoyo a las micro y pequeñas empresas

INTRODUCCIÓN

El panorama económico actual según el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial (2018) se caracteriza por tensiones geopolíticas, expectativas pésimas frente a la reducción del riesgo y posibilidad de que estalle otra crisis financiera, trayendo como consecuencia una mayor incertidumbre en la que los gobiernos, instituciones, organizaciones y demás actores deben estar preparados para tomar decisiones adecuadas que permitan superar los desafíos en materia económica, política, social y ambiental. Sin embargo, específicamente las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a menudo carecen de capital humano cualificado, especialmente en habilidades de gestión (CEPAL, 2018), limitándolas para desarrollar una gestión empresarial adecuada.

La OECD (2019) señala que a pesar del mejoramiento general en las condiciones de mercado para las Pymes existen riesgos en el horizonte de tiempo, dado el frágil crecimiento económico, presiones inflacionarias y tensiones comerciales. Pero en las pequeñas y medianas empresas familiares estos problemas no son tenidos en cuenta ya que sus capacidades de gestión suelen estar menos desarrolladas; sin embargo, es importante tratar de evitar la sobreposición entre la propiedad, la gestión y la familia con la finalidad de llevar a cabo una gestión adecuada de aquellos eventos que coloquen en riesgo el logro de los objetivos estratégicos y comprometan su sostenibilidad y rentabilidad.

Esta investigación tuvo por objetivo sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; la cual es una organización dedicada al diseño, impresión y comercialización de etiquetas en la República Federativa de Brasil, constituida por 19 miembros de los cuales el 84% (16) son hombres y el 16% (3) corresponden a mujeres. Cabe señalar que esta organización es administrada por sus propietarios quienes también desempeñan el rol de gerentes. En ese sentido, la investigación se estructuró en cuatro capítulos, además de las consideraciones finales, futuras investigaciones y limitaciones presentadas.

El capítulo I, aborda el objeto de estudio de esta investigación exponiendo las principales barreras que no permiten en las Pymes el desarrollo de procesos formales para la gestión del riesgo empresarial. Además, se definen las preguntas, los objetivos, el supuesto de la investigación y se justifica la importancia de sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar teniendo en cuenta que ello permitirá identificar, analizar y evaluar aquellos eventos que pueden incidir en el logro de los objetivos estratégicos sin dejar de lado la importancia de definir un apetito y establecer medidas de tratamiento que contribuyan en la toma de decisiones estratégicas acertadas y la sostenibilidad de la organización.

Seguidamente, el capítulo II expone la revisión de la literatura en cual se abordan los antecedentes investigativos en el plano internacional y nacional en lo que respecta a la gestión del riesgo empresarial en las Pymes, los cuales justifican la importancia de implementar estas prácticas a partir de estudios teóricos, empíricos y de revisión sistemática que dan un panorama sobre lo que ha sido estudiado. Además, se presentan las consideraciones teóricas respecto el *Enterprise Risk Management*, la conceptualización del riesgo empresarial, los marcos de referencia para la gestión del riesgo sobre las cuales se sustenta esta investigación, destacando la norma ISO 31000 2018 y COSO ERM 2017.

Aunado a ello, el referencial construido para esta investigación presenta aspectos legales y conceptuales sobre lo que se denomina micro y pequeña empresa en Brasil según lo dispuesto por SEBRAE. También detalla las fases del proceso para la gestión del riesgo empresarial que deben ser desarrolladas por las Pymes, las cuales corresponden a la identificación, el análisis, valoración, el apetito al riesgo, las medidas para el tratamiento, monitoreo y comunicación de aquellos eventos que pueden comprometer el logro de los objetivos estratégicos y la continuidad de la organización. Cabe resaltar que la cultura de riesgos y el fomento del capital social son factores determinantes para lograr una gestión de riesgos efectiva.

El capítulo III, discute la metodología que fue seguida para desarrollar esta investigación, exponiendo las características del caso estudiado y las etapas que fueron desarrolladas para cumplir los objetivos propuestos. Por lo tanto,

coloca de manifiesto el enfoque de investigación adoptado, el método seleccionado para abordar el objeto de estudio, el tipo de investigación en cuanto a los fines y medios utilizados en el que encuadra el fenómeno estudiado, los instrumentos aplicados y la forma en que fueron validados, así como, la manera en que fue recabada, procesada y analizada la información.

El capítulo IV, aborda parte fundamental de esta investigación dando a conocer los resultados de la aplicación del modelo conceptual propuesto para sistematizar el proceso sobre la gestión del riesgo empresarial en Pymes, el cual abarca específicamente la identificación, el análisis, la valoración, el nivel de apetito al riesgo y las medidas de tratamiento para el riesgo empresarial presente en el macroambiente y microambiente de la pequeña empresa industrial BBMinas de Brasil. Cabe resaltar que para efectos de esta investigación el riesgo empresarial incluye exclusivamente (riesgos estratégicos, financieros, operativos y ambientales).

Posteriormente, en el capítulo V se exponen las consideraciones finales donde se concluye que la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; Brasil, presenta un nivel de exposición alto de riesgo empresarial debido a la dependencia de capital humano en áreas claves, la débil gestión financiera, la inadecuada estrategia de venta, el débil direccionamiento estratégico donde los agentes generadores son en su mayoría los propietarios-gerentes, sin embargo, el apetito al riesgo es bajo por lo que fue necesario proponer diversas medidas de tratamiento para mitigarlos. Además, se constató que el tipo de riesgo estratégico es el más recurrente en esta organización, aunque otros como el financiero, operativo y ambiental también están presentes.

Finalmente, además de las limitaciones que presenta esta investigación se sugiere que estudios futuros indaguen sobre prácticas que las Pymes familiares en Brasil llevan a cabo para la gestión del riesgo empresarial, y que otros académicos integren las capacidades dinámicas y realicen propuestas para fomentar el capital social que permitan fortalecer las capacidades para la gestión de riesgos. Aunado a ello, es importante que otras investigaciones centren su interés en operacionalizar como las Pymes pueden llevar a cabo el monitoreo y

comunicación del riesgo empresarial, ya que son fases que se les ha dado menor atención en las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

“El riesgo es inherente a los negocios y, sin riesgo, no habría motivación para hacerlos” (Shpak, Sorochak, Hvozd y Sroka, 2018)

1.1 Análisis del contexto

Considerar como objeto de estudio las unidades empresariales y, específicamente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) así como, los retos que éstas enfrentan actualmente; resulta una área de oportunidad para llevar a cabo investigación científica donde se busca dar solución coherente a situaciones que colocan en riesgo el desarrollo normal de sus operaciones, las cuales deben ser resueltas de manera acertada para asegurar su permanencia en el contexto empresarial del siglo XXI, donde las fallas comprometen el logro de sus objetivos estratégicos, sostenibilidad y crecimiento.

En ese sentido, esta primera parte de la investigación contextualiza el objeto de estudio considerando que la gestión de los eventos a los cuales está expuesta una organización (riesgo empresarial) cobra relevancia no solo desde el punto de vista científico; sino también en la práctica empresarial. Por lo tanto, se evidencia como la falta de gestión del riesgo empresarial obstaculiza el desarrollo y consolidación de las Pymes; las cuales como unidades de negocios son un pilar fundamental para el crecimiento de las economías, incluyendo latinoamericanas y otras de mayor desarrollo. (Belás, Dvorský, Kubálek y Smrčka, 2018; Falkner y Hiebl, 2015; Gómez y López, 2016).

Es claro que “las Pymes son las organizaciones dominantes en todos los países del continente y representan más del 95% de los negocios existentes en el mundo” (Ibarra, González y Demuner, 2017, p.109). Por lo tanto, su contribución es significativa, ya que emplean una gran proporción de la fuerza de trabajo y con ello abonan al desarrollo y crecimiento económico de cada nación. Pues “en Brasil la importancia social y económica de las micro, pequeñas y medianas empresas es un hecho incontestable, pues en la década comprendida entre 2006 y 2015 este segmento representó el 99,6% del total de las empresas” (CEPAL, 2018, p.89).

Sin embargo, la deficiente administración explicada por la falta de capital humano cualificado, especialmente en habilidades de gestión, comunicación y resolución de problemas, así como, los desafíos para acceder al financiamiento (CEPAL, 2018; OECD, 2019), son retos que constantemente enfrentan este tipo de organizaciones, lo que a su vez ha desencadenado problemas que las hacen vulnerables durante su operación; y se agudizan porque en “las pequeñas empresas, los riesgos se monitorean de forma no sistemática, al azar, intuitiva e informalmente” (Myšková y Doupalová, 2015, p.329).

Lo anterior en conjunto con “el entorno empresarial inestable y las condiciones variables en que desarrollan sus actividades representan las posibles fuentes de crisis para las Pymes, que a menudo conducen a la terminación de su negocio” (Belás, Bartoš, Ključnikov y Doležal, 2015, p.221). En consecuencia, estos factores suponen riesgos que al materializarse pueden afectar su posicionamiento estratégico, el rendimiento financiero y la operación normal del negocio; los cuales a largo plazo comprometen la viabilidad y permanencia en el mercado dando lugar a la terminación del negocio.

También, es evidente que “la economía global crea más riesgos para todos, pero también brinda oportunidades, lo que obliga a las empresas a desarrollar mejoras, no solo para resistir la competencia y prosperar, sino también para sobrevivir” (Hrašková y Bartošová, 2014) citado en (Belás, Ključnikov, Vojtovič y Sobeková-Májková, 2015b, p.33). De allí que las Pymes deben entender el contexto de la economía en el que están inmersas, así como, los factores de riesgos que comprometen su permanencia en el actual entorno empresarial que cada vez es más complejo.

Al respecto, Borge Brende presidente del Foro Económico Mundial junto a su fundador Klaus Schwab, manifiestan en el informe de riesgos mundiales 2018 que “uno de los retos más acuciantes son el aumento de las tensiones geopolíticas, ambientales y el riesgo de que estalle otra crisis financiera” (p.5). Esto evidencia la necesidad de que las organizaciones se preparen para responder de manera adecuada ante un sistema económico que constantemente está expuesto a riesgos emergentes, donde las respuestas fallidas solo dan lugar a desaparecer del mercado.

En la misma dirección el Banco Mundial (2016) señala que “la economía mundial se ve expuesta a diferentes riesgos, como contingencias geopolíticas, desaceleración de los mercados emergentes, cambios de los mercados financieros, inquietud sobre la eficacia de la política monetaria ... y estancamiento en las economías avanzadas” citado en (Mejía, Núñez y Martins, 2017, p.15). Sin embargo, estos factores no son aislados, sino más bien situaciones conjuntas que permean las estructuras empresariales retándolas a unir esfuerzos para poder avanzar en el complejo escenario económico del siglo XXI.

Aunado a ello, los eventos de la última década incluidos los colapsos de las empresas de alto perfil (Enron, Arthur Andersen, Parmalat), la volatilidad económica, las crecientes regulaciones y directrices (Acuerdos de Basilea III) han puesto de manifiesto expectativas para mejorar la gobernanza y la gestión de riesgos. (Deloitte, 2016). Por lo tanto, la gestión del riesgo debe ser entendida como una actividad prioritaria y necesaria por los propietarios y gerentes de las Pymes, y además tendrá que ser interiorizada junto a todos sus colaboradores de tal forma que cobre importancia para el desarrollo y sostenibilidad de la organización.

Pero la realidad expone que “las causas de fracaso en las Pymes incluyen además de una mala planificación del manejo, la falta de adopción de una evaluación de riesgos” (Islam *et al.*, 2012; Smit y Watkins, 2012) citado en (Naude y Chiweshe, 2017, p.2), lo cual aunado a la inadecuada gestión provocan “un problema importante que incide en el logro de su rentabilidad y sostenibilidad” (Mbuyiselo, Boitshoko, Ezeonwuka, Qeke y Matsoso, 2017, p.387). Por lo que resulta trascendental que los empresarios tomen conciencia y lleven a cabo procesos formales para el desarrollo e implementación de modelos de gestión que permitan un manejo adecuado del riesgo empresarial.

Así pues, Mbuyiselo *et al.*, (2017) manifiestan que la falta de gestión del riesgo es uno de los problemas recurrentes que más afecta las Pymes, lo cual amenaza su durabilidad y las hace poco atractivas para los inversores. Además, la literatura revela que la gestión del riesgo en estas organizaciones se encuentra todavía en una fase temprana de desarrollo, está bastante fragmentada y la

mayoría no integran la gestión del riesgo en sus negocios porque hay poco conocimiento sobre los beneficios potenciales y falta desarrollar una actitud proactiva frente al riesgo. (Crovini, 2017; Ekwere, 2016).

Empero, lo anterior solo caracteriza parte de la problemática, ya que existen una serie de situaciones que aumentan su complejidad y radican en que los empresarios perciben que el costo de emplear iniciativas de gestión de riesgos supera los beneficios y, en última instancia, afecta negativamente su rentabilidad. Además, manifiestan que su implementación solo contribuye en la creación y puesta en marcha de actividades que agudizan los procesos, es decir, proyectos que pueden convertir a la organización en un ente burocrático y deben ser aplicados solo en organizaciones grandes. (González, Parra y Mendoza, 2017).

Pero es esa visión y la práctica intuitiva no sistemática, la que permea la mayoría de las Pymes en América Latina, Europa y Asia (Castañeda y Sánchez, 2016; Myšková y Doupalová, 2015; Stasytytė y Aleksienė, 2015; Yap y Yap, 2016) y las coloca en un estado de alta vulnerabilidad, donde dejan de lado la formalidad de los procesos que son necesarios en su entorno empresarial y simplemente crecen bajo la lógica obvia de quienes las dirigen (propietarios y miembros de familia), los cuales toman decisiones bajo un alto grado de incertidumbre sin una gestión empresarial adecuada.

En contraste, diversos académicos (Ekwere, 2016; Rostami, Sommerville, Wong y Lee, 2015) afirman que las Pymes necesitan administrar el riesgo más que las organizaciones grandes, porque sufren limitaciones de recursos para responder con prontitud a riesgos internos y externos que tienen el potencial de causar enormes pérdidas e incluso la insolvencia de la organización. Al respecto, Sadgrove (2015) indica que “todas las organizaciones enfrentan riesgos, pero las pequeñas empresas a menudo son más vulnerables, tienen menos recursos y, por lo tanto, menos resiliencia” (p.4). Por lo tanto, los líderes empresariales deben repensar su concepción frente al riesgo, es decir, considerar que éstos son dinámicos y suponen pérdidas, pero también beneficios cuando se gestionan de manera adecuada.

De ese modo, los propietarios de las Pymes deben ser conscientes que forman parte de un sistema donde el tamaño de sus organizaciones no las hace ajena a los riesgos; por el contrario, las fallas asociadas con “la carencia de una adecuada estructura organizacional y la falta de idoneidad del personal encargado de las áreas financieras” (Albarracín, García y García, 2017, p.159), en conjunto con la falta de capital financiero, la inadecuada planeación de recursos y la ineficiencia en la aplicación de herramientas científicas idóneas (Alvarez, Castro, Perez, Limonchi y Lagunes, 2014; Hernández, Monroy, Reyna y Acosta, 2017), las colocan en situaciones vulnerables que comprometen su supervivencia.

Así pues, algunos estudiosos entre los que destacan (Crovini, 2017; Mbuyiselo *et al.*, 2017; Otero, Lado, Vivel y Rodríguez, 2018) coinciden en que los líderes empresariales deben entender que la gestión del riesgo es proteger el negocio de posibles incidencias negativas, así como reconocer oportunidades y capitalizarlas cuando surjan. Esto conlleva a que los propietarios de las Pymes que comúnmente son los gerentes cambien su percepción frente al riesgo y opten por la profesionalización de la organización, la cual consiste en “la profesionalización de los funcionarios familiares y la contratación de profesionales no familiares” (Junior y Muniz, 2003, p.64), con lo que se espera lograr un mejor desempeño organizacional.

Por lo tanto, la gestión del riesgo empresarial en las Pymes no debe propender a un monitoreo no sistemático, al azar, intuitivo e informal. (Myšková y Doupalová, 2015). Sino que debe estar sustentada en la aplicación de modelos desarrollados con base en enfoques innovadores, como el *Enterprise Risk Management*, que vayan más allá de la implementación de simples procesos burocráticos; en el que además se integren nuevos elementos como la visión basada en recursos y la perspectiva de capacidad dinámica (Bogodistov y Wohlgemuth, 2017). También, debe haber una gestión efectiva donde emerjan mejoras y gestión del conocimiento sobre el riesgo empresarial para lograr madurez en el modelo de gestión.

Así pues, la gestión adecuada del riesgo empresarial permite hacer frente a aquellos “factores internos y externos que generan incertidumbre para lograr los

objetivos fijados, establecer un punto de partida para la toma de decisiones, asignar los recursos necesarios para el tratamiento del riesgo, mejorar la eficacia y eficiencia operacional en las organizaciones” (Casares, 2017, p.9). Por tal razón es importante que las Pymes emprendan esfuerzos que les permitan formalizar procesos, prácticas y modelos adecuados para enfrentar las eventualidades que puedan generar desviaciones significativas en el logro de los objetivos estratégicos.

Existe un punto clave que merece ser destacado y se refiere a que la concepción del riesgo ha cambiado en los últimos tiempos, lo cual ha dado lugar a que las organizaciones definan un apetito al riesgo que determine el total de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos. (COSO 2017; Hudáková y Dvorský, 2018; Mejía, Nuñez y Villanueva, 2017; Otero *et al.*, 2018; Neto, Santos y Oliva, 2018; Stasytyté y Aleksienė, 2015). Cabe resaltar que dicho apetito es un elemento fundamental dentro del proceso de gestión el riesgo empresarial, pues su definición y aplicación proporcionará una orientación en las estrategias a implementar sobre aquellos riesgos que superen el límite establecido.

Por otro lado, es válido mencionar el reciente interés en la comunidad académica frente a la gestión del riesgo empresarial, lo cual llevó a Pérez, Cruz y Piedra (2014) después de analizar diversos estudios a concluir que a partir del siglo XXI se da paso a la era de la gestión del riesgo, porque las amenazas que surgen en el ejercicio de toda actividad empresarial requieren ser manejadas adecuadamente para evitar consecuencias económicas no deseadas. Pero, resulta pertinente reflexionar acerca del creciente interés entre los académicos a nivel mundial por la gestión del riesgo empresarial específicamente en las Pymes, quienes han focalizado sus esfuerzos como se muestra a continuación:

Olawale y Garwe, 2010; Fatoki y Smit, 2011; Smit y Watkins, 2012 retomando a Maholtra y Temponi (2010) enfatizan que el creciente interés en la gestión del riesgo es el resultado de las necesidades y los desafíos que enfrentan las Pymes, que incluyen: partes interesadas y los empresarios que esperan una creación de valor sostenible; la tasa de negocios que se está acelerando; la economía débil del país; interesados

y empresarios que están cansados del fracaso; y los líderes empresariales necesitan la capacidad de calibrar y alinear la relación entre crecimiento, riesgo y rendimiento. Citado en (Mbuyiselo *et al.*, 2017, p.389).

Pero a pesar de diversos estudios realizados (Belás y Sopková, 2016; González *et al.*, 2017; Krause y Tse, 2016; Mbuyiselo *et al.*, 2017) que colocan de manifiesto la importancia de la gestión del riesgo empresarial y justifican su puesta en marcha; existe poco interés en los empresarios por llevar a cabo prácticas adecuadas para la gestión del riesgo empresarial que superen iniciativas parciales. (Stasytyté y Aleksiené, 2015). Además, investigaciones previas "(Dia y Zéghal, 2008; McShane *et al.*, 2011; Razali y Tahir, 2011) muestran claramente que los riesgos han evolucionado en número e intensidad y su manejo se ha vuelto cada vez más complejo pero indispensable, ya que lo que está en juego aquí es la supervivencia de la compañía misma" citado en (Lechner y Gatzert, 2017, p.867).

Por lo tanto, las Pymes deben considerar que forman parte de un sistema y están sujetas a efectos macroeconómicos y microeconómicos que materializan riesgos, razón por la cual deben comprender que "el riesgo empresarial representa una parte importante de las actividades comerciales" (Belás, Sopková, 2016, p.141). De allí, la necesidad que los líderes empresariales aprendan a gestionarlos adecuadamente, por lo que "varias organizaciones han respondido adoptando el paradigma de la gestión del riesgo empresarial, para ayudar a la organización a desarrollar una visión más integral y descendente de los riesgos que con mayor probabilidad impactarán en su éxito" (Beasley, Branson y Pagach, 2015, p.220).

Sin embargo, dicha respuesta no ha sido generalizada sino más bien limitada en términos de aplicación por parte de las Pymes, mientras que se ha dado con mayor dinamismo en grandes organizaciones con la adopción y desarrollo de un modelo de gestión de riesgo para mitigar los factores de exposición y procurar la creación de valor. (Jaraba, Nuñez y Villanueva, 2018). Lo anterior coloca de manifiesto la realidad latente en compañías latinoamericanas, las cuales se

caracterizan por realizar esfuerzos parciales y desintegrados en lo que respecta a la gestión del riesgo empresarial.

Al respecto, *Marsh Risk Consulting* en asocio con *The Risk and Insurance Management Society*, tras su estudio en 2018 con 294 empresas en más de 10 países y 20 sectores económicos, encontró que un 75% no han desarrollado, formalizado ni establecido prácticas para la gestión del riesgo. Por lo que insta a las organizaciones a revisar los cimientos para avanzar en esta área, procurar mejoras en la cultura organizacional y cambiar la percepción que la gestión del riesgo empresarial se debe hacer por cumplimiento en contraposición a implementarla como herramienta estratégica.

En línea con lo anterior, otros estudios en Latinoamérica dan cuenta de los problemas de carácter financiero que enfrentan este tipo de organizaciones. Por ejemplo, Albarracín *et al.*, (2017) indican que los principales riesgos a los cuales se encuentran expuestas las Pymes son de tipo financiero y provienen de la variación de precios, la inadecuada administración del efectivo y un alto grado de incumplimiento en el pago de los créditos otorgados a los clientes; lo cual coincide con los resultados obtenidos por *Marsh Risk Consulting* en asocio con *The Risk and Insurance Management Society*, tras su estudio en (2018).

También, Deloitte (2017) en su estudio más reciente realizado en 80 organizaciones de diversos sectores económicos, revela que el 75% de las unidades estudiadas poseen un modelo para la gestión de riesgos; mientras que un 25% se encuentran en proceso de implementación. Sin embargo, ratifica que esto solo constituye una respuesta a las exigencias legales y, en casos particulares solo se debe al alto grado de exposición y avance de tecnologías disruptivas que han cuestionado los modelos de negocios de las organizaciones, lo cual aumenta cada vez más el riesgo de continuidad de la entidad.

En ese sentido, Deloitte (2016) tras un estudio realizado a nivel mundial con empresas de fabricación, servicios financieros, consumo, distribución y, otras en menor medida del sector público, energía, y tecnología; concluyó que la gestión de riesgos debe ser un área prioritaria que debe considerar lógicamente los retos ocasionados por tendencias como las redes P2P, el consumo colaborativo, la inteligencia artificial, los dispositivos *wearables*, los contenidos creados por los

propios usuarios, así como la incesante globalización que en su conjunto amenazan precios, márgenes, modelos de negocios y sectores enteros.

Por otro lado, en Brasil según los resultados obtenidos por *Marsh Risk Consulting* en asocio con *The Risk and Insurance Management Society*, tras su estudio en (2018), los riesgos más significativos están relacionados con la competencia y mercado, riesgos financieros y de cumplimiento, el riesgo regulatorio, así como los riesgos asociados con la cadena de suministro. Sin embargo, Stasytytė y Aleksienė (2015) señalan que en las Pymes “los riesgos no son evaluados ni manejados de manera oportuna y sistemática, por lo tanto, los problemas solo se abordan cuando ocurren, aunque podrían haberse evitado” (p.143), razón por la cual las desviaciones no deseables presentadas con cierta eventualidad comprometen el logro de los objetivos estratégicos y con ello la continuidad de la organización.

En línea con lo anterior, Brandt (2018) según el estudio realizado en la república federativa de Brasil argumenta que las micro y pequeñas empresas familiares suelen tener prácticas incipientes para la gestión de riesgos, debido a que hay una baja adhesión en el uso de herramientas para la identificación, y aquellas que las colocan en práctica lo hacen empleando herramientas poco sofisticadas. Además, sus resultados evidenciaron que la valoración del riesgo prácticamente no se realiza en estas organizaciones, aunque poseen una postura conservadora respecto aquellos eventos que pueden incidir en el logro de sus objetivos estratégicos.

En suma, las Pymes presentan deficiencias en cuanto a la gestión de riesgos y se relacionan “principalmente con la falta de normas y directrices que describan cómo debe aplicarse la gestión integral de riesgos” Trobmann y Baumeister (2004) citado en (Bérard y Teyssier, 2017, p.13). Al respecto, Jankensgård (2019) discute que “el panorama para las empresas no financieras difiere de aquellas que pertenecen a dicho sector (bancos), enfatizando que el desarrollo de las capacidades internas para la administración de riesgos se asocia con la presión regulatoria que sobre estas se ejerce” (p.576). Lo anterior, permite inferir que las organizaciones en su mayoría solo responden a exigencias legales

materializadas por acuerdos o marcos regulatorios, cuyo alcance se limita a entidades del sector financiero.

Por lo tanto, resulta de interés reflexionar si es necesaria la expedición de regulaciones aplicables a las Pymes de los diversos sectores económicos para lograr que estas den prioridad a la gestión del riesgo empresarial; o es necesario que los líderes empresariales generen una percepción diferente y entiendan que la profesionalización del riesgo es un proceso que tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad y contribuye en la estabilidad financiera de estas organizaciones. (Otero *et al.*, 2018).

Esto tiene lugar por cuanto no se evidencia en las Pymes el desarrollo voluntario o adopción de modelos que contribuyan a la gestión del riesgo empresarial, antes parece ser una tarea difícil, que a pesar de proponer beneficios significativos no logra permear tan fácilmente las estructuras empresariales de este tipo de organizaciones. Al respecto, Hiebl, Duller y Neubauer (2018) tras su investigación en Mipymes de Austria y Alemania encontraron una alta correlación entre el requerimiento regulatorio de administrar el riesgo y su adopción, lo cual puede ser un punto de partida que puede explicar la implementación de la gestión del riesgo empresarial.

Sin embargo, es válido considerar que la implementación, desarrollo y madurez de los modelos para la gestión del riesgo empresarial son fases que resultan complejas de llevar a cabo, por lo que el papel de la gerencia debe ser trascendental, incluyente y participativo, en tanto que traten la gestión de riesgos no como un tema aislado de la realidad; sino como un componente integral que además ayude a la organización a lograr sus objetivos e incorporar procedimientos *ad hoc* que coadyuven a la protección y creación de valor en todas las actividades claves que sean realizadas.

Pero en el contexto empresarial la realidad indica que la mayoría de las organizaciones no cuentan con mecanismos para respaldar la gestión de riesgos (Brustbauer, 2016), y mucho menos logran realizar una gestión integral. Pues, “en Latinoamérica solamente un 21% de las organizaciones articula el proceso de planeación estratégica completamente con la gestión de riesgos” (Marsh, 2015, p.4). Por lo tanto, resulta necesario que la administración lleve a cabo la

gestión del riesgo empresarial y la integre con la estrategia (diagnóstico estratégico, formulación de la estrategia, evaluación y control, así como la ejecución). (Arruda, Menchini y Russo, 2019). Puesto que la misma supone la exposición o creación de riesgos, que en su orden perturban su consecución o hacen más complejo su éxito.

Por consiguiente, es necesario que las Pymes unan esfuerzos y hagan posible la implementación, desarrollo y madurez de un modelo para la gestión del riesgo empresarial que contribuya en el cumplimiento de objetivos organizacionales, y con ello lograr la competitividad en un mundo cada vez es más complejo e inestable, el cual en palabras de Oliva (2015) se caracteriza por “la feroz competencia, el poder de negociación de los clientes y la constante demanda de innovación” (p.67). Por lo tanto, en las Pymes es necesario mejorar las prácticas de capital humano (reclutamiento, selección, capacitación, promoción y programa de remuneración) pues en casos son incipientes y ello también limita la adecuada gestión del riesgo empresarial. (Saavedra y Camarena, 2018; Rostami *et al.*, 2015).

Al respecto Deloitte (2014) destaca que el capital humano debe ser sensible a la cultura de gestión de riesgos, procurando una conciencia general, un conjunto de actitudes que sean favorables y un comportamiento adecuado que consoliden la cultura organizacional. Pero según Roa, Mejía y Rubio (2017) desarrollar la cultura de riesgo es una de las tareas más complejas en las compañías, ya que implica un proceso que requiere de conciencia, cambio y refinamiento cultural; que al no lograrse no permite consolidar la gestión del riesgo empresarial. Como prueba de ello, Rostami *et al.*, (2015) en su interés por determinar las dificultades en la implementación de la gestión de riesgo en las Pymes ratificó que la cultura de práctica inapropiada representa uno de los desafíos importantes que estas organizaciones deben superar.

No obstante, González *et al.*, (2017) indican que las Pymes se enfrentan a diversos riesgos y que la puesta en marcha de prácticas para su gestión les ayuda a operar en un ambiente lleno de incertidumbre. Por lo tanto, deben desarrollar ciertas capacidades durante los próximos años como la de anticiparse a los riesgos y poner en marcha planes de acción que permitan

identificarlos, analizarlos, medirlos, controlarlos y monitorearlos; específicamente aquellos denominados emergentes, estratégicos y claves, cuya revisión continua determina la eficacia de la administración. (Marsh, 2015).

Por lo tanto, los líderes empresariales no deben llevarse al engaño cuando el contexto económico, social, político y cultural que rodea a una organización parece estable, y menos en la actualidad donde sigue latente “la urgencia de hacer frente a desafíos que imperan en medio de un momento de gran incertidumbre mundial y creciente descontento popular con el orden político y económico existente” (Foro Económico Mundial, 2018, p.9). Esto toma mayor relevancia en países como Brasil donde convergen principalmente Pymes con grandes retos que al no ser superados se imponen como barrera para su continuidad y crecimiento en el actual entorno del siglo XXI.

Entonces las Pymes no deben tener un desconocimiento del futuro inmediato, por el contrario, tienen la necesidad de gestionar sus riesgos y así anticiparse frente a los eventos que pueden provocar un deterioro de valor en su estructura financiera e imagen corporativa. Por lo tanto, los directores, gerentes y propietarios en estas organizaciones deben colocar en práctica herramientas que faciliten la identificación de riesgos de tal forma que puedan tomar decisiones estratégicas acertadas en medio de los riesgos que enfrentan, los cuales se han ido intensificando cada vez más.

Esto puede argumentarse según lo expuesto por el Foro Económico Mundial (2018) quien afirma que a pesar de “un crecimiento económico, el 2017 fue un año lleno de incertidumbre, inestabilidad y fragilidad generalizadas; pero el 2018 muestra expectativas aún más desalentadoras, que recaen en escenarios pesimistas frente a la reducción del riesgo” (p.9). Lo anterior es confirmado también por la encuesta anual de percepción sobre riesgos mundiales, la cual encontró que 59% de las respuestas apuntan al aumento de este; mientras que solo el 7% tiene expectativas hacia la baja.

Sin embargo, la realidad de las Pymes evidencia que los empresarios no poseen iniciativas para la gestión del riesgo empresarial y a menudo toman decisiones bajo un alto grado de incertidumbre en el que desconocen el mercado y la competencia, lo cual parece coincidir con la carencia de planeación estratégica

que siempre ha caracterizado estas unidades de negocios. (Castañeda y Sánchez, 2016; Crovini 2017; Mbuyiselo *et al.*, 2017; Stasytytė y Aleksienė, 2015). Pero, es necesario que los propietarios y gerentes se preocupen por la gestión del riesgo empresarial y, a su vez aprendan a manejarlos para lograr la creación de valor (Krause y Tse, 2016; Gatzert y Martín, 2015).

En ese sentido, las Pymes necesitan ayuda para entender y afrontar el riesgo empresarial, específicamente los de tipo estratégicos, financieros, operativos, ambientales, y de otra índole; a través de iniciativas que contribuyan a la sostenibilidad y resiliencia organizacional (Hangggraeni, Slusarczyk, Kasari y Subroto, 2019). Sin embargo, es indispensable la definición del apetito al riesgo como elemento clave, el cual aún no está lo suficientemente entendido ni interiorizado en las empresas latinoamericanas ya que su definición teórica y uso práctico se encuentra en exploración.

Aunado a ello, las Pymes deben “establecer los mecanismos para identificar las indeterminaciones que afectan sus diferentes actividades, analizar los controles existentes... y adoptar medidas para controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la empresa” (Rodríguez, Piñeiro y Llano, 2013, p.4). Esto implicará desarrollar un proceso sistemático a partir de los recursos disponibles que permita a la empresa mantener los riesgos en un nivel razonable para lograr los objetivos organizacionales. (Crovini, 2017; Yap y Yap, 2016).

Por ello, es necesario que estas organizaciones consideren el diseño de modelos para la gestión de riesgos empresariales, para lo cual académicos e institutos (Marsh, 2015; Sánchez, 2015; Stasytytė y Aleksienė, 2015) indican que resulta provechoso considerar los estándares internacionales, tales como ISO 31000 2018 y COSO ERM 2017, que aportan un orden y pautas para desarrollar un plan de gestión de riesgos dentro de un marco estructurado que permita tratar las eventualidades que comprometan el logro de sus objetivos estratégicos.

Entonces, es importante que las Pymes consideren la gestión del riesgo empresarial como un área prioritaria para comprender los escenarios futuros, siendo una tarea primordial desarrollar modelos acordes a las estructuras empresariales, que además sean capaces de agregar y proteger el valor de la

organización, “permitiendo que se tomen decisiones estratégicas acertadas y de estructura de capital que contribuyan en logro de los objetivos estratégicos” (Graham y Rogers, 2002 y Nocco y Stulz, 2006) citado en (Grace, Tyler, Phillips y Shimpi, 2016, p.290).

1.2 Planteamiento del problema de investigación

1.2.1 Situación problemática

Después de haber realizado un abordaje contextual del objeto de estudio es posible expresar que el problema radica en la ausencia de la cultura y el desconocimiento de la importancia de la gestión del riesgo empresarial en los propietarios, gerentes y demás actores de las Pymes, lo cual se materializa en controles reactivos, practicas deficientes, la poca formalización de modelos y el uso limitado de herramientas adecuadas para la identificación, el análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo del riesgo empresarial, lo cual está de acuerdo con la situación actual de la organización objeto de análisis en esta investigación.

Sin embargo, St-Pierre y Lacoursière (2017) indican que “las Pymes actualmente no tienen acceso a ninguna herramienta de gestión de riesgos adaptada a todas sus necesidades que considere los recursos limitados a su disposición” (p.93). Aunado a ello, existen obstáculos culturales como la percepción diferente frente al riesgo entre actores de la organización, la reacción y la resistencia del recurso humano en el proceso de gestión del riesgo que en su conjunto dificultan la adopción de un enfoque proactivo. (Crema, 2017).

Pero a pesar de la importancia de gestionar el riesgo empresarial en las Pymes (Yap y Yap, 2016). Está claro que este tipo de organizaciones “no han dominado ni siquiera el uso de las iniciativas de gestión, lo que a su vez hace más difícil el logro de sus objetivos a largo plazo” (Mbuyiselo *et al.*, 2017, p.400). Es más, “en algunas empresas la gestión de riesgos es solo una parte de emergencias y eventos inesperados, cuya aplicación es tardía y se da en el momento en que surgen los problemas y luego resuelven las consecuencias” (Hudáková y Dvorský, 2018, p.548).

Además, no llevan a cabo una integración entre la gestión del riesgo empresarial y su planeación estratégica, sino que hay una desconexión donde se asume que

mantener identificados, analizados y valorados los riesgos no contribuye en el diagnóstico y formulación de la estrategia. No obstante, Henschel y Durst (2016) sostienen que “esta integración es necesaria para determinar la posición de riesgo completa de una empresa” (p.117), lo cual coincide con la premisa que “los conceptos de estrategia y riesgo están vinculados entre sí, tanto en la teoría como en la práctica. Ambos constituyen la piedra angular de las decisiones dentro de las empresas” en (Ben-Amar, Boujenoui y Zéghal, 2014, p.1).

En ese sentido, resulta preocupante que los líderes empresariales no den prioridad a la gestión de riesgos a pesar de que “las actividades de una organización, incluida la toma de decisiones, dan lugar a riesgos y los cambios en el contexto externo van más allá de la influencia y el control de la organización” (Casares y Lizarzaburu, 2016, p.38). Pero este escenario se agudiza ya que los empresarios de las Pymes consideran la gestión de riesgo como un proceso poco necesario y, pretenden lograr sus objetivos estratégicos sin desarrollar prácticas formales para la gestión empresarial.

Así mismo, Bérard y Teyssier (2017) afirman que la gestión del riesgo en las Pymes es poco convencional, bastante intuitiva, fragmentada y pragmática, lo cual se traduce en una implementación reactiva. Por lo tanto, este tipo de organizaciones no están preparadas para afrontar de manera adecuada los riesgos que pueden materializarse en un contexto económico tan complejo como el actual, donde la posibilidad de reducción del riesgo es pesimista (Informe Riesgo Global, 2018) y además inciden factores económicos, ambientales, sociales y políticos que comprometen el logro de sus objetivos.

Al respecto, (Aureli y Salvatori, 2013; CINEAS 2015) citados por Crema (2017) señalan que la falta de gestión de riesgos en las Pymes se asocia con la escasez de recursos y por ende no existe una función o departamento específico que se encargue de llevarla a cabo. En consecuencia, solo procuran medidas aceptables y la aplicación de procedimientos deficientes que no consolidan prácticas sólidas, comprometiendo la continuidad de la organización; pero es indispensable que los propietarios empiecen a considerar esta área como una estrategia para enfrentar el actual entorno empresarial que cada vez es más complejo.

Hay que mencionar que “la exposición prolongada a riesgos provoca desequilibrios financieros que van intensificándose y afectando a más elementos de la estructura empresarial” (Rodríguez *et al.*, 2013, p.6). Por lo tanto, es necesario que las organizaciones en vez de la falta de interés y la intuición que tanto afecta los negocios adopten desarrollen e implementen modelos de gestión de riesgos y planteen programas para consolidar una cultura en riesgo que sea transversal y capaz de interiorizarse en cada actividad y proceso desarrollado en la organización.

Aunque, la complejidad de este problema también radica en que “las actuales condiciones comerciales para las Pymes son muy desafiantes y el entorno empresarial está determinado por un descenso significativo en el poder adquisitivo de la demanda que ejerce presión sobre la cantidad de ventas logradas y aumenta el riesgo...” (Belás *et al.*, 2015c, p.221), lo cual provoca una serie de situaciones que hacen más difícil la maximización del valor de la organización, el logro de sus objetivos estratégicos y la obtención de rentabilidad sostenible.

Por otra parte, Henschel y Durst (2016) manifiestan que en las Pymes la responsabilidad de la evaluación de riesgos recae únicamente en el propietario y la documentación del proceso de gestión de riesgos está incompleta o no existe, lo cual tiene implicaciones importantes para la planificación de contingencia. Además, “el problema es que la cultura de la administración del riesgo apenas se difunde en las Pymes y solo se toman algunas iniciativas al respecto, mientras que prevalece una fuerte "cultura empresarial" que alienta la asunción de riesgos” Jayathilake (2012) citado en (Bérard y Teyssier, 2017, p.22).

De igual modo Brustbauer (2016) reconoce que la gestión de riesgos es un problema para las Pymes e indica que “en su mayoría carecen de los recursos y no tienen mecanismos confiables para respaldar su actividad de gestión de riesgos, por lo que siguen bastante pasivas y ponen poco esfuerzo en la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos” (p.82). Esto da lugar a que las empresas enfrenten barreras en los procesos de implementación, lo cual se traduce en esfuerzos insuficientes; pues, “algunas organizaciones lo han

intentado y han fracasado; algunas todavía están tratando de empezar; y muchas de las que comienzan están luchando y haciendo solo un trabajo parcial” (Fraser y Simkins, 2016, p.690).

En consecuencia, es necesario que el capital humano de la organización se comprometa con una transformación cultural en la cual es clave el liderazgo y una percepción distinta del riesgo, es decir, que se vislumbre como una oportunidad. Esto en conjunto de consultorías podrá contribuir a la formalización de la gestión del riesgo, aunque “los profesionales necesitan comprender cómo los diferentes individuos y grupos dentro de la organización definen el riesgo, los posibles sesgos en la evaluación de riesgos y los desafíos en la implementación de iniciativas de gestión de riesgos” (Bromiley, McShane, Nair y Rustambekov, 2014, p.273).

En ese sentido, considerando el estudio de Fraser y Simkins (2016) se puede resumir que los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en el desarrollo e implementación del *Enterprise Risk Management* son los expuestos en la figura 1:

Débil cultura corporativa	Conocimientos insuficientes en los mandos directivos	Identificación masiva de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Poca voluntad e interés en los actores de la organización • Mecanismos de gobernanza inadecuados • Diferentes percepciones frente al riesgo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca comprensión sobre la gestión del riesgo en el negocio • Ausencia de capital intelectual • Insuficiente capacitación empresarial • Desinterés por desarrollar una adecuada gestión estratégica y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la gestión del riesgo empresarial • Documentación inexistente de aquellos eventos que han afectado la organización • Desconocimiento de herramientas para comprender los eventos que hacen vulnerable la organización

Figura 1. Desafíos en la implementación del Enterprise Risk Management
Fuente: elaboración con base en Fraser y Simkins (2016)

Pero, “hoy en día, la gestión integral del riesgo es un imperativo para cualquier empresa que quiera sobrevivir y triunfar en un mundo interconectado y en constante cambio” (Marsh, 2015, p.1), razón que hace necesaria una gerencia eficaz que permita enfrentar la incertidumbre en un entorno cada vez más complejo, por lo que “un enfoque integrado de gestión de riesgos empresariales

sería más apropiado para enfrentar los desafíos de gestión en esta nueva economía caracterizada por una volatilidad y una incertidumbre cada vez mayor” McShane *et al.*, (2011) citado en (Ben-Amar *et al.*, 2014, p.1).

Al respecto, es válido afirmar que los riesgos han evolucionado y su estudio ha adquirido mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial, por lo cual es necesario controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento y generar pérdidas en las organizaciones, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa. (Mejía, 2006). Es importante señalar que según la CEPAL (2018) para el año 2019 se prevé que, lejos de disminuir las incertidumbres serán mayores y proveniente de distintos frentes. (p.16).

Finalmente, cabe resaltar que las Pymes son organizaciones con escasos recursos y por tal razón enfrentan mayores dificultades en sus intentos de gestionar los riesgos, entonces resulta poco adecuado emplear las mismas pautas que colocan en práctica grandes organizaciones dado que obligaría a las pequeñas y medianas empresas a emprender grandes esfuerzos y tiempo. (Lima, Crema y Verbano, 2019). Pero resulta importante comprender los marcos de referencia existentes (ISO 31000 2018 y COSO ERM 2017) para llevar a cabo el diseño de modelos *ad hoc* que permitan la gestión integral del riesgo empresarial en las Pymes. (Marsh, 2015; Sánchez, 2015; Stasytyté y Aleksiené, 2015).

1.2.2 Formulación del problema de investigación

1.2.2.1 Interrogantes central y específicas

¿Cómo sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?

En efecto, derivadas de la pregunta central y con el fin de establecer coherencia metodológica se definieron las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Qué factores de riesgo estratégico, financiero, operativo y ambiental inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?

2. ¿Cómo analizar los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?
3. ¿Cómo valorar los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?
4. ¿Cuál es el apetito al riesgo de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?
5. ¿Cuál es el tratamiento para los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil?

1.2.3 Delimitación de tiempo y espacio de la investigación

La presente investigación se desarrolló durante un intervalo de 24 meses repartidos entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Federativa de Brasil. Se llevó a cabo en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; con una intervención aproximada de 4 meses.

1.2.4 Objetivos de la investigación

1.2.4.1 Objetivo general y específicos

Sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil

En efecto, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los factores de riesgo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.
2. Analizar los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.

3. Valorar los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.
4. Conocer el apetito al riesgo de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.
5. Establecer el tratamiento para los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en los recursos y actividades claves de la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.

1.2.5 Justificación de la investigación

La gestión del riesgo en las Pymes hoy en día merece ser estudiada en relación con la dinámica empresarial, “ya que constituye una oportunidad para que estas empresas mejoren sus prácticas y actuaciones, lo cual puede ser una palanca de rendimiento, creación de valor e innovación” (Bérard y Teyssier, 2017, p.13). Además, se observa una oportunidad de investigación que reclama de estudios prácticos (Crema, 2017; Falkner y Hiebl, 2015; Lima *et al.*; Rehman y Anwar, 2019) para contribuir a la discusión académica y empresarial sobre la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de aquellos eventos (riesgo empresarial) que pueden comprometer el logro de los objetivos estratégicos en este tipo de organizaciones.

Al respecto, varios académicos como (Ekwere, 2016; Rehman y Anwar, 2019) coinciden en que hay una escasez de investigaciones en gestión de riesgos para las Pymes a pesar de sus contribuciones económicas y sociales; lo cual hace necesario desarrollar investigaciones empíricas que fortalezcan sus estructuras informales y su exposición al fracaso cuando se enfrentan a riesgos inesperados. En ese sentido, con la realización de esta investigación se pretende contribuir al desarrollo de la investigación académica sobre gestión del riesgo empresarial en las Pymes, la cual ha sido abordada con aproximaciones y perspectivas diferentes por diversos autores, entre ellos (Belás *et al.*, 2015a; Bromiley *et al.*, 2015; Otero *et al.*, 2018).

En suma, se espera que el desarrollo de esta investigación contribuya a formalizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil, y permita a los propietarios-gerentes concientizarse de su importancia para mitigar los riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental que están incidiendo en el logro de los objetivos estratégicos; y de esta forma lograr un mejor desempeño económico-financiero. Esto es confirmado por Otero *et al.*, (2018) quienes manifiestan que “la profesionalización de la gestión del riesgo tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad y la estabilidad financiera en la Pymes” (p.73).

Finalmente, cabe resaltar que la realización de esta investigación desafía el proceso de formación como maestrante al requerir la aplicación de conocimientos del área administrativa y financiera; esto al tener como propósito principal desarrollar el trabajo terminal bajo la modalidad de proyecto de intervención, el cual constituye un proceso que integra el saber científico y práctico para atender problemáticas que acarrearán las unidades de negocios y demás organizaciones en el siglo XXI.

1.2.6 Supuesto de investigación

Considerando que Bourdieu (1978) expresa como premisa que toda práctica científica implica supuestos de investigación, los cuales según Garza (2006) “tienen su raíz y su soporte en la teoría, con la finalidad de no quedar en ocurrencia o conjetura; sino que, se torne plausible, es decir, teóricamente comprobable mediante la experiencia” citado en (Gastélum, 2017, p.138). A continuación, se expone el constructo teórico en el cual se sustenta la proposición teórica propuesta para esta investigación.

Grace *et al.*, (2015) retoman lo propuesto por diversos académicos y sintetizan la teoría del *Enterprise Risk Management* (ERM), estableciendo que es la gestión del riesgo a nivel empresarial, es decir, un enfoque holístico que propone la obtención de beneficios organizacionales y creación de valor en la organización (Nocco y Stulz, 2006). En efecto, reafirman que, tras la administración del riesgo empresarial, una organización examina los riesgos conjuntamente, evaluando la

interacción entre cada riesgo de la empresa (Froot y Stein, 1998). Además, más allá de mejorar la toma de decisiones internas (Nocco y Stulz, 2006), también puede conducir a una asignación eficiente de capital (Myers y Read, 2001), mejores decisiones de estructura de capital (Graham y Rogers, 2002) y mejores decisiones de gestión de riesgos (Mayers y Smith, 1982; Cummins, Phillips y Smith, 2001). En ese sentido, ERM también puede aumentar la conciencia de riesgo para tomar decisiones operativas y estratégicas acertadas. (Hoyt y Liebenberg, 2011). (p.290).

En consecuencia, se deriva la siguiente proposición teórica:

S1. El enfoque *enterprise risk management*, la teoría de visión basada en recursos, la norma ISO 31000 2018 y el marco COSO ERM 2017, contribuyen en la adecuada sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; Brasil.

CAPÍTULO II. CONSIDERACIONES TEÓRICAS, LEGALES Y CONCEPTUALES EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO EMPRESARIAL

***“Un conocimiento adquirido por un esfuerzo científico puede declinar”
Bachelard (1978)***

2.1 Antecedentes investigativos en el ámbito internacional y nacional

Este apartado expone los estudios relacionados con el objeto de investigación que permiten conocer los avances realizados hasta aquí; “argumentando de tal manera que se constituya en un puente para lograr lo que se pretende (lo que significa un avizoramiento del futuro)” (Gastélum, 2015, p.131). Esto permitirá comprender los cambios de paradigmas frente al fenómeno estudiado, es decir, riesgo empresarial, para entonces ser objetado desde una nueva perspectiva en la cual se propongan soluciones innovadoras.

Siguiendo lo anterior, Gastélum (2015) plantea que el objeto de investigación en general está definido por el concepto y responde a una pregunta genérica que es posible estudiar en cualquier espacio y tiempo; así, el objeto en particular es definido por preguntas específicas concretado por su espacio y tiempo, fechado y situado de manera histórica y geográficamente. Por consiguiente, para el caso específico de la presente investigación el concepto del objeto responde a la gestión del riesgo empresarial; y de manera particular está concretado en las Pymes familiares.

A continuación, se mencionan algunas investigaciones realizadas en el plano internacional y nacional sobre la gestión del riesgo empresarial en las Pymes, las cuales a pesar de realizarse con diversos enfoques metodológicos colocan de manifiesto la importancia y necesidad de realizar estudios prácticos en esta área. Además, exponen los desafíos que enfrentan las Pymes y en términos generales proponen el enfoque *Enterprise Risk Management* como una estrategia para el logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto, se destacan desde revisiones sistemáticas de la literatura, estudios de contribución teórica hasta trabajos empíricos.

Así pues, Otero *et al.*, (2018) señalan que “a pesar de la importancia que tiene la gestión del riesgo empresarial, han sido pocos los trabajos que se han

realizado acerca de su efectividad. Aunado a ello los estudios recientes respecto *Enterprise Risk Management* no han permitido resultados concluyentes” (p.67), lo cual insta al desarrollo de investigaciones que ofrezcan resultados prácticos y detallados del proceso de gestión de riesgos y con ello contribuir para la implementación en las Pymes.

En el mismo sentido, Henschel y Drust (2016) coinciden con Crema (2017) y señalan que hay un conocimiento limitado sobre gestión de riesgos en este tipo de organizaciones, indicando con base en Brustbauer (2016) que hay poco en la literatura sobre implementaciones reales y métodos de gestión de riesgos en las Pymes. Además, Cantonnet, Aldasoro y Iradi (2019) indican que “todavía no hay muchos estudios en la literatura relacionada con la gestión de nuevos riesgos y emergentes en pequeñas y medianas empresas” (p.257). Es decir, se han realizado esfuerzos muy parciales en este tema de investigación, pero su importancia hace necesaria la realización de más estudios.

Sin embargo, Falkner y Hiebl (2015) realizaron un estudio muy particular mediante una revisión sistemática de la literatura respecto la evidencia de investigación disponible sobre la gestión del riesgo en las Pymes, y encontraron que hay un volumen de investigación reciente que la respalda, principalmente en economías desarrolladas de Europa y escasamente en países que pueden considerarse en desarrollo como Turquía y China. Además, estos académicos percibieron que hay un equilibrio en los estudios realizados, en la medida que han sido abordados proporcionalmente con enfoques cualitativos y cuantitativos.

En la misma dirección aportó Lima *et al.*, (2019) desde una revisión sistemática realizada con 61 artículos científicos extraídos de *Scopus of Elsevier* y *Web of Science Core Collection de Clarivate Analytics*, concluyendo que los países donde han sido realizadas las investigaciones sobre gestión de riesgos corresponden principalmente a Reino Unido, Alemania, República Checa y Sudáfrica, destacándose un interés sobre el riesgo operacional y financiero así como las fases de identificación y evaluación.

Bajo este contexto, la revisión de la literatura sobre gestión del riesgo empresarial en las Pymes (Falkner y Hiebl, 2015; Lima *et al.*, 2019) respalda la evidencia disponible y permite percibir que hay múltiples estudios principalmente

en Europa, Reino Unido y Alemania, que han contribuido con el desarrollo de la investigación en esta área, pero la mayoría se han enfocado en caracterizar el proceso mientras que una minoría exponen resultados sobre herramientas prácticas para las Pymes. Es importante señalar que en estas investigaciones no se percibe la actuación de académicos de América Latina, a pesar de que en la región las Pymes cumplen un papel fundamental.

En este orden destacan algunos trabajos en el ámbito internacional como por ejemplo el realizado por Rostami *et al.*, (2015) quienes abordaron las Pymes pertenecientes a la industria de la construcción en Reino Unido y determinaron que las dificultades del proceso de administración de riesgos radica en la dificultad para comprender qué tipo de herramienta o técnica podría apoyarla y, la incapacidad que poseen para escalar el proceso dentro de la organización, ésta última por la ausencia de conciencia respecto al riesgo, conocimientos y habilidades insuficientes, así como, la no documentación del riesgo.

También se destaca el trabajo realizado por la Fundación de Investigación IMEF (2014) y Deloitte (2003) donde proponen una herramienta que facilita el desempeño de las empresas a través de una administración responsable y profesional, la cual comprende una metodología formal y sistemática para el manejo integral de los riesgos de negocios. Sin embargo, sus objetivos se limitan a identificar hasta qué grado se ha desarrollado en México un proceso formal dentro de las empresas para la administración de riesgos y determinar si está orientada a una administración por silos o antes se procura una visión holística.

En línea con lo anterior, Álvarez, Saldaña, Pérez, Limonchi y Muñoz (2016) conscientes de la importancia que tiene la gestión de riesgos en las organizaciones, desarrollaron una investigación que integra conceptos y tipos de riesgos, clasifican algunos marcos de trabajo que ayudan a su gestión y finalmente definen una propuesta basada en ISO 31000 2009 con el objetivo de identificar y administrar sistemáticamente los riesgos. Así mismo manifiestan que sus componentes son el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta al riesgo, actividades de control, información-comunicación y monitoreo.

Por otra parte, Alvarez (2014) en su estudio aborda el riesgo cambiario y se plantea como objetivo conocer los determinantes de exposición, enfatizando en la detección de los elementos indirectos que inciden en este fenómeno y que han sido obviados por los tomadores de decisiones de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Sinaloa; para ello empleó el modelo de efectos olvidados y encontró que solo 14.28% de las empresas tiene o ha tenido un programa de gestión de la exposición al riesgo cambiario, lo cual permite inferir que las Pymes en Sinaloa administran deficientemente su exposición al riesgo. Además, indica que existe falta de información, mala planeación financiera y una actitud del empresario muy desfavorable.

Por otra parte, Gallardo y Avilés (2015) tras un estudio realizado en el que considera como sujeto de análisis 21 Pymes hoteleras de Sinaloa siendo el 71% pequeñas, expone que uno de los componentes en la maximización del valor de las empresas es la identificación del riesgo estratégico-financiero mediante el control sobre la estructura de capital, la tasa de retención, la tasa de crecimiento, y el rendimiento de capital ajustado por riesgo y propone un modelo para la determinación del riesgo estratégico financiero.

La discusión científica también aborda problemas relacionados con los líderes empresariales y encargados de la gestión financiera, como es el caso de Belás *et al.*, (2015c) quienes realizaron un estudio con el objetivo de definir y comparar los determinantes del riesgo financiero en el segmento de pequeñas y medianas empresas de la Republica Checa, resultando que tres cuartas partes de los empresarios perciben la intensa acción del riesgo financiero, pero su capacidad para gestionarlos adecuadamente no está en un nivel apropiado. Esto guarda relación con los resultados de Bérard y Teyssier (2017) quienes afirman que la gestión del riesgo en las Pymes es poco convencional, bastante intuitiva, fragmentada y pragmática.

Por otra parte, Ben-Amar *et al.*, (2014) realizaron un estudio con 110 empresas no financieras que cotizan en la bolsa de Toronto empleando como método el análisis de contenido sobre los informes anuales, y establecieron una codificación que consistió en identificar la categoría de riesgo por cada empresa para luego agruparlos en riesgos financieros, operacionales y comerciales.

Encontraron que la exposición al riesgo, las consecuencias de su materialización y las estrategias que pudiesen ser desarrolladas varían según el sector empresarial al que pertenece cada organización.

Mientras que Hudáková y Dvorský (2018) en su investigación cuyo objetivo fue evaluar las fuentes de riesgos de mercado, económico, financiero, operativo, de recursos humanos, de seguridad y legal dependiendo de la tasa de implementación del proceso de gestión de riesgos en Pymes, encontraron sobre una muestra de 487 Pymes eslovacas que el 52% están tratando de implementar el proceso de gestión de riesgos y solo 274 empresarios crean un espacio para debatir los riesgos claves. Además, indican que los riesgos con mayor presencia en el entorno empresarial de dicha región son los de tipo de mercado (fuerte competencia en la línea de negocio), financiero (cuentas por cobrar vencidas) y económico (desarrollo de la carga fiscal).

Por otra parte, Farrell y Gallagher (2015) examinaron 225 empresas norteamericanas y australianas, lo cual les permitió concluir que “ERM puede convertirse en una parte importante del proceso de planeación estratégica de las empresas para lograr una ventaja competitiva” citado en (Krause y Tse, 2016, p.76). Por lo tanto, es indispensable que las organizaciones articulen sus procesos, establezcan controles y se concienticen de los riesgos a los que están expuestas; considerando los recursos estratégicos, las actividades claves y la naturaleza de sus operaciones.

A su vez hay investigaciones que señalan la importancia de apearse o basarse en los estándares internacionales para la gestión de riesgos y con ello superar barreras que impidan lograr la madurez en este proceso. Al respecto, Sánchez (2015) sostiene que “la gestión de riesgo basada en estándares internacionales ... en la que se involucre a todo el personal como parte de la filosofía de la empresa, coadyuvará ... en el logro de los objetivos de la entidad” (p.48). Sin embargo, es importante señalar que no se trata de burocratizar la organización con procesos que vayan más allá de lo necesario, sino de integrar prácticas y fomentar una cultura de riesgos con todos los actores de la organización.

Desde otra perspectiva Brustbauer (2016) tras un estudio realizado en Austria tomando como muestra 204 microempresas, 71 pequeñas empresas y 36 de

tamaño mediana, con el objetivo de conocer su proceso de gestión de riesgos determinó que el 67% se caracteriza por una actividad de identificación de riesgos particularmente baja y niveles moderados de evaluación y monitoreo de riesgos. Además, resalta que, frente al proceso “las pequeñas empresas defieren de las medianas ya que hay mayor probabilidad de que éstas últimas se centren en la identificación de riesgos por parte de expertos y en el informe sobre riesgos identificados” (p.78).

En suma, indican que la gestión de riesgos es un problema importante para las Pymes; sin embargo, muchas carecen de los recursos y no tienen mecanismos confiables para respaldar su actividad de gestión de riesgos, es decir, estas organizaciones siguen bastante pasivas y ponen poco esfuerzo en la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos. (Brustbauer, 2016, p.82).

Sin embargo, Casares y Lizarzaburu (2016) manifiestan que en los últimos años se ha incrementado la preocupación por la gestión de riesgos, y se ha identificado la necesidad de tener un marco de referencia sólido para identificar, evaluar y gestionar de manera efectiva los riesgos en las empresas. En este sentido, diversos estudiosos como: Robert I. Mesh, Bob A. Hedges, Clifford W. Smith y René M. Stulz se han enfocado en el *Enterprise Risk Management* (ERM) como un proceso por el cual la empresa integra todas sus funciones para la gestión de riesgos.

Pero autores como Beasley *et al.*, (2015) afirman que el concepto de *Enterprise Risk Management* es relativamente nuevo y su alcance en la investigación académica es algo limitado. Sin embargo, los estudios han tenido un crecimiento durante los últimos años, pero sigue siendo un tema emergente sujeto de análisis por académicos y empresarios para comprobar si lo que propone a partir de su integración con la planeación estratégica permite fortalecer la gestión empresarial y con ello lograr ventajas competitivas. (Arruda *et al.*, 2019).

Otro aporte de gran relevancia fue materializado por Viscelli, Beasley y Hermanson (2016) quienes, en la búsqueda por comprender las ideas de investigación relacionadas con ERM, se plantearon la interrogante ¿Qué tipos de organizaciones adoptan ERM como un paradigma de gestión de riesgos? Y

así bajo la premisa del anuncio de un director financiero como alerta en la implementación del ERM concluyeron que “ciertas características de toda la empresa, como el tamaño, la industria, la junta directiva y otras características de la gobernanza pueden ser factores importantes que explican la decisión en una organización para adoptar el enfoque ERM” (p.4). Sin embargo, manifiestan que existen estudios donde se evidencia otras características no mencionadas aquí, que también se asocian con la implementación de este enfoque.

Al mismo tiempo coinciden en que la implementación de ERM permite un mejor desempeño y por ende un aumento del valor para la empresa. Sin embargo, no es posible generalizar dichos resultados; dado que la investigación académica solo lo ha comprobado en sectores específicos, como es el caso de la industria de seguros, servicios financieros y energía. En otros términos, Gatzert y Martin (2015) tras una encuesta que abarca en gran parte de la investigación empírica realizada en esta área hasta la fecha, encuentran que “la administración del riesgo empresarial tiene un efecto significativo y positivo sobre el valor de la empresa y los resultados financieros” citado en (Krause y Tse, 2016, p.74).

En línea con lo anterior, Hiebl *et al.*, (2018) aportan que la implementación del ERM guarda relación con el tamaño de la empresa y que su continuidad depende en gran medida de un CEO que no sea miembro de la familia propietaria de la firma, ya que esto hará posible obtener un mayor rendimiento. Sin embargo, esta postura tiene contraposiciones, por ejemplo, desde la teoría de la agencia esto puede dar como resultado conflictos entre el principal (Pyme familiar) y agente (Gestor de riesgo no miembro familiar), y consecuentemente hará que la empresa incurra en costos de agencia, los cuales podrían ser superiores a los beneficios de un gestor de riesgo que no es parte de la familia empresaria.

Por otro lado, hay una de las críticas a las investigaciones en el enfoque del ERM es que la mayoría se limitan a “describir cómo debe ser el proceso y cómo debería funcionar, pero hay pocas que proporcionan detalles de cómo llegar a ese paso” (Bromiley *et al.*, 2014, p.265). Por lo tanto, se hace necesario más investigación científica que caracterice la manera en qué las Pymes llevan a cabo la gestión del riesgo empresarial y las estrategias o herramientas que

colocan en práctica, con el objetivo de orientar a las demás organizaciones, pero sin desconocer que cada una es propia en su estilo de dirección, estrategias, estructura organizacional y procesos.

También hay una serie de investigaciones que no convergen en sus resultados, argumentando que los estudios empíricos no evidencian los factores que hacen que una empresa adopte ERM, esto precisamente por cuanto “las empresas no están obligadas a divulgar sus procesos de ERM. Incluso las empresas con algunas divulgaciones de ERM pueden no revelar completamente sus componentes o etapa de implementación de ERM” (Gates, Nicolas y Walker, 2012, p.36). Por lo tanto, se hace necesario la realización de investigaciones que divulguen de manera muy aproximada el proceso de implementación.

A su vez, Lima *et al.*, (2019) indican que “la posibilidad de implementar y mantener la gestión de riesgo en las Pymes se discute en la literatura, especialmente en relación con el desarrollo de un enfoque holístico” (p.3). Al respecto, Bogodistov y Wohlgemuth (2017) proponen la introducción de una perspectiva basada en recursos y otra en la capacidad dinámica; la primera estableciendo un marco que ayuda a la priorización de la gestión de riesgos, argumentando que no todos los riesgos deben abordarse y algunos de ellos deben ignorarse deliberadamente si la empresa desea poseer una ventaja competitiva (sostenible), y la segunda indica como las empresas pueden hacer frente a eventos imprevistos, siendo resistente y poseyendo la capacidad de adaptarse con éxito a lo ocurrencia de riesgos.

De modo que, después de establecer puntos de análisis en torno a los estudios que han sido realizados a nivel internacional sobre la gestión del riesgo empresarial, es posible expresar que estos se enfocan en diferentes perspectivas, las cuales van desde explicar los determinantes de la adopción del ERM, el *status* en el que las Pymes se encuentran frente a la gestión del riesgo, críticas a las publicaciones realizadas y desafíos que las Pymes tienen en este proceso. No obstante, uno de los puntos más controvertidos entre académicos y empresarios son los beneficios del ERM en la organización, pues para unos no necesariamente son de tipo financieros o susceptibles de ser

medidos de manera directa sobre la rentabilidad, sino más bien están dados en términos de gestión.

En el contexto nacional se han realizado pocos estudios en lo que respecta a la gestión del riesgo empresarial para Pymes. Esto es compartido por Doi (2017) quien buscó contribuir a esta área de investigación empleando el método de investigación-acción para identificar y evaluar los principales riesgos de una pequeña empresa del sector de tecnologías de la información de Brasil, concluyendo que el proceso de gestión de riesgos puede crear condiciones favorables para la sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, su estudio no abordó las etapas de monitoreo, comunicación y consulta propuestas por la ISO 31000.

Arruda *et al.*, (2019) reconocen que el ERM está poco estudiado en Brasil, por lo que unieron sus esfuerzos y realizaron un estudio para contribuir con los profesionales, gestores y académicos de esta área con el diseño de un modelo para evaluar la influencia de la gestión de riesgos corporativos (modelo COSO ERM 2017) en la planeación estratégica e identificar *gaps* en su relación. A pesar de comprobar que existe influencia de la gestión de riesgo en las fases de diagnóstico estratégico, formulación de la estrategia, evaluación, control y ejecución, su estudio solo consideró como unidades de análisis empresas del segmento de infraestructura para el mercado financiero.

Otros estudios versan sobre los métodos y técnicas para la gestión del riesgo empresarial en empresas no financieras, como es el caso de Ferro (2015) quien desarrolló una investigación con enfoque cualitativo adoptando la estrategia de estudio de caso múltiple para analizar el proceso de gestión de riesgos en dos organizaciones de Brasil. Al respecto concluyó que el marco COSO es una guía para estructurar la gestión del riesgo, pero aún la definición del apetito al riesgo es una fase incipiente que no está muy bien interiorizada.

También se han realizado investigaciones de tipo cuantitativo con variables de estudios que refuerzan la capacidad de una empresa para gestionar los riesgos. Por ejemplo, Castanheira (2017) justificando la importancia de las micro y pequeñas empresas (MiPe) en Brasil y reconociendo la alta tasa de fracaso que enfrentan estas organizaciones, se planteó investigar la relación entre la

formalización integral (societaria, gerencial y fiscal) y el desempeño económico-financiero en 100 (MiPe) de diferentes sectores económicos. Sus resultados muestran que hay una relación estadísticamente positiva y significativa, aunque indirecta, entre estas variables; pero además sostiene que la formalización integral contribuye a la reducción de riesgos y la satisfacción de los propietarios a través de la optimización en los resultados económicos-financieros.

En el mismo sentido, Brandt (2018) con el objetivo de evaluar la relación entre las dimensiones familiares de poder, experiencia y cultura con la gestión de riesgo empresarial en empresas familiares de Brasil, llevó a cabo un estudio con profesionales encargados de la gestión empresarial en 142 Mipymes pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios. Sus resultados además de evidenciar que la gestión de riesgos es importante para la planeación estratégica, la reputación de la organización, la asignación de recursos; enfatizan la necesidad de analizar el proceso de gestión de riesgos en empresas familiares brasileras, las cuales están expuestas a riesgos derivados de la interdependencia de la familia con la empresa.

Por lo tanto, es pertinente señalar que ERM como disciplina aún es una corriente emergente, lo cual hace necesario la realización de estudios que contemplen múltiples dimensiones, autores como (Bromiley *et al.*, 2014; Farrell y Gallagher 2015; Neto *et al.*, 2018; Viscelli *et al.*, 2016) lo confirman. Pero esto requiere que los académicos creen redes de investigación donde participen de manera conjunta y permanente, además, específicamente en la región de América Latina y el Caribe es importante que se creen espacios de discusión (congresos nacionales e internacionales, foros, conferencias) con aquellos pocos académicos que han venido orientando sus esfuerzos en el área.

2.2 Aproximaciones teóricas en la gestión del riesgo empresarial

Teniendo en cuenta que la teoría “es un conjunto de proposiciones lógicamente articuladas que tienen como fin la explicación y predicción de las conductas de un área determinada de fenómenos” Alonso (1977) citado en (Gastélum, 2015, p.122), es posible afirmar que estas poseen un sentido cronológico y por lo tanto pueden ser descritas en cuanto a su evolución, permitiendo ubicar cambios en el tiempo, lo cual en palabras de Gastélum (2015) hace plausible conferir un

arreglo en cuanto a tiempo y sentido histórico para favorecer la construcción del marco teórico.

El presente apartado coloca de manifiesto la evolución de la teoría de administración del riesgo empresarial, acompañada de un análisis crítico y reflexivo que identifica puntos claves que fueron considerados para aplicarlos al fenómeno de estudio. Por lo tanto, se inicia desde los percursores de la conceptualización del riesgo, hasta llegar a la concepción moderna del término, considerando las contribuciones realizadas por diversos académicos ya que “en este campo epistemológico el concepto de riesgo tiene diferentes desplazamientos semánticos que llegan hasta la actualidad” (Soler, Varela, Oñate y Naranjo, 2018, p.53).

Así pues, considerando a Dionne (2013) es válido comentar que el estudio sobre la administración de riesgo empezó aproximadamente tras la finalización de la segunda Guerra Mundial, es decir, durante el periodo 1950-1964 y desde entonces estuvo relacionada con la contratación de seguros para proteger a las personas de posibles pérdidas que pudieran ocasionar los accidentes. Esto es confirmado por Lizarzaburu, Barriga, Noriega, Lopez y Mejía (2017) quienes además manifiestan que “el campo de la gestión de riesgos...nace con la misma humanidad, ya que está relacionado a todo acto, actividad o tarea que es realizada” (p.2).

Por otro lado, en lo que respecta a la valoración del riesgo hay percepciones distintas que pueden ser analizadas en dos escenarios, es decir, mientras unos académicos (Belás y Sopková, 2016; Mishra, Rolland, Satpathy y Moore, 2019; Otero *et al.*, 2018) lo ven como una oportunidad potencial para la creación de valor dentro de la organización si se administran adecuadamente; otros lo perciben como una incomodidad que debe ser mitigada para evitar impactos adversos en la rentabilidad. (Stasytyté y Aleksiené, 2015; Vega y Tapia, 2017).

En tal sentido, algunos académicos coinciden que desde los inicios el riesgo empresarial no fue considerado tema prioritario, antes los primeros libros académicos publicados por Mehr y Hedges (1963) and Williams y Heins (1964), se limitaron al estudio de la gestión del riesgo puro, considerando en inicio diferentes tipos de cobertura de seguros, hasta nuevas formas de gestión que

implicaron el desarrollo de actividades de planificación contingente. (Dionne, 2013; McShane, 2018; Palacio, Arévalo y Mantilla, 2016).

Sin embargo, para el año 1982 Crockford cuestiona la teoría y reta a que los riesgos sean manejados por diferentes funciones dentro de una empresa; lo cual hizo que “la gestión de riesgos se desarrollará en tres silos corporativos, los cuales se clasificaron en gestión de seguros, gestión de riesgos financieros y control/auditoria” (McShane, 2018, p.139). No obstante, este enfoque resultó insuficiente ante la complejidad de los factores económicos, sociales y políticos manifiestos durante la década de los 80, lo cual dio lugar a propuestas que prometían ser más eficaces en cuanto al manejo de los riesgos.

Como consecuencia en el año 1970 el concepto de riesgo logra evolucionar, dado que múltiples compañías, entre ellas bancos, aseguradoras y empresas no financieras se vieron en la necesidad de afrontar las fluctuaciones de precios en las materias primas, los cambios en las tasas de interés y el tipo de cambio; lo que permitió el surgimiento y uso de los derivados para aumentar la flexibilidad o disminuir el costo de las actividades de coberturas tradicionales. Lo anterior, en conjunto a las respuestas que las instituciones financieras dieron a la regulación internacional (Basilea I) y los múltiples escándalos que fueron protagonizados; provocó un trascender en la configuración teórica del *Risk Management* a una visión más holística.

Al respecto, Alonso y Berggrun (2015) indican que la gestión del riesgo es una disciplina relativamente nueva que ha surgido con gran potencial luego de grandes eventos de inestabilidad y crisis financieras presentadas entre los años 1980 y 1990, señalando que estos acontecimientos han puesto de manifiesto la necesidad de medir y manejar los riesgos en un mundo más interconectado. A esto se suman otros escándalos como el caso de Enron en 2001 y los fondos ficticios de la compañía láctea Parmalat, los eventos de la última década incluidos los colapsos de las empresas de alto perfil (Arthur Andersen), la volatilidad económica, las crecientes regulaciones y directrices como los Acuerdos de Basilea. (Deloitte, 2016; Sadgrove, 2015).

Por consiguiente, Dionne (2013) expresa que evolucionó hasta el punto en que “las decisiones de gestión del riesgo ahora son decisiones financieras que deben

evaluarse en función de su efecto en el valor de la empresa o de la cartera, en lugar de en qué medida cubren ciertos riesgos” (p.150). Lo anterior, hace posible afirmar que la gestión del riesgo empezó a considerarse como herramienta de cambio dentro de la organización y dejó de ser simplemente un mecanismo al que se acudía para evitar impactos por las fluctuaciones en los diversos índices y precios, para entonces ser un aliado clave en la generación sostenible de valor.

Sin embargo, a pesar de los avances que venían desarrollándose para la gestión del riesgo durante cinco décadas, en el año 2007 se provocó la crisis financiera, traducida en uno de los acontecimientos que mayor retroceso generó sobre esta área tras superar los avances que hasta el momento habían surgido, tanto así que se cuestionó la misma regulación (AS/NZS 4360, 1999; COSO) y hasta su aplicación que al parecer había resultado insuficiente ante los hechos presentados. (McShane, 2018).

Al respecto, Dionne (2013) expresa que “no es necesariamente la regulación de los riesgos y las reglas de gobernanza que fueron ineficientes, sino su aplicación y cumplimiento” (p.148). Por tal razón, la gestión de riesgo empezó a evolucionar y reconoció la necesidad de crear marcos de referencias que permitieran a las corporaciones manejar el riesgo y la incertidumbre, lo cual hizo necesario que la gestión del riesgo empresarial tuviera lugar desde el nivel estratégico. (Casares y Lizarzaburu, 2016), y con ello lograr madurez.

2.2.1 Enterprise Risk Management

Desde mediados de la década de 1990, los altos ejecutivos en América del Norte, en Europa y otras partes del mundo empezaron a analizar la gestión de riesgos desde un punto de vista holístico (Jankensgård, 2019). “Es en ese entorno que *Enterprise Risk Management* apareció y continúa evolucionando debido a los impactos positivos generalmente esperados en el rendimiento y en la forma en que los altos ejecutivos miran los riesgos” (Ben-Amar *et al.*, 2014, p.3), constituyéndose como un enfoque atractivo en el manejo del riesgo empresarial para múltiples organizaciones.

En tal sentido, *Enterprise Risk Management* ha sido ampliamente discutido por más de una década, pero fue desarrollado en un primer momento por grandes instituciones financieras. El interés se ha

construido poco a poco desde mediados de los años 1990, cuando las unidades de inteligencia financiera crearon un marco extenso de ERM, lo que proporcionó una base sólida en la cual las empresas pueden mejorar el gobierno corporativo y entregar a los accionistas un mayor valor (Bowling y Rieger, 2005) citado en (Casares y Lizarzaburu, 2016, p.32).

Siguiendo a Fraser y Simkins (2016) se puede afirmar que ERM a partir de sus orígenes en 1990 estuvo caracterizado por una serie de eventualidades que lo justificaban como un enfoque atractivo, tales como, la aceptación en múltiples organizaciones, la formalización e integración al modelo COSO por parte de la Comisión Treadway en el año 2004 y en los tiempos actuales su integración con la planeación estratégica. Sin embargo, en los últimos años, se ha producido un cambio de paradigma respecto a cómo se percibe la gestión de riesgos, y la tendencia es llevarla a cabo de manera holística. (Gordon *et al.*, 2009).

El enfoque ERM propone la gestión integrada de todos los riesgos que enfrenta la organización, así como la alineación de la gestión de riesgos con la estrategia corporativa, para garantizar que la gestión del riesgo este alineada con los objetivos del negocio. (Simkins y Ramírez, 2008 citado en (McShane, 2018; Sprčića, Kožula y Pecina, 2015). Esto es compartido por los académicos Beck, Grenon, Siqueira, Kliemann y Aparecida (2018) quienes indican que la gestión del riesgo empresarial tiene como finalidad identificar los eventos que pueden causar impactos desfavorables en la organización y la estrategia.

Sin embargo, “aunque el ERM proporciona la orientación teórica de la gestión de riesgos para las empresas, la implementación del ERM es difícil de aplicar debido a la poca orientación de prácticas concretas en las estrategias instrumentales y operativas” (Hangggraeni *et al.*, 2019, p.3). Esto puede resultar aún más difícil en las Pymes ya que a menudo son organizaciones con capital humano poco cualificado (CEPAL, 2018; Karadag, 2015; OECD, 2019) y, en su mayoría carecen de procesos formalizados, por lo que operan con decisiones basadas en una lógica intuitiva dejando de lado múltiples factores que causan impactos adversos en el negocio.

A su vez, es válido exponer que el riesgo históricamente fue manejado por las empresas de manera separado y fragmentado, es decir, cada departamento

diseñaba, desarrollaba y colocaba en prácticas herramientas para darle un tratamiento adecuado. Sin embargo, Bromiley *et al.*, (2014) señalan que a partir de la década de los 70, diversos actores, entre ellos gerentes, académicos y otros profesionales marcaron el inicio de una nueva concepción que retó a migrar de un enfoque de riesgos tradicional por silos que según Yap y Yap (2016) ya no es aplicable; hacia un enfoque coordinado e integral.

En consecuencia, “la administración de riesgos corporativos se expandió más allá del uso de seguros y los instrumentos de cobertura financiera para incluir ahora otros tipos de riesgo, como el operacional, el de reputación y el estratégico” (Farrell y Gallagher, 2015, p.628), lo que significó una respuesta a la gestión individual de riesgos que normalmente se había venido desarrollando, para entonces considerar con una visión holística aquellos riesgos empresariales que pudieran comprometer el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En ese sentido, la evolución del *Enterprise Risk Management* fue producto de la ineficiencia en los enfoques tradicionales para la gestión del riesgo por silos, caracterizada por su funcionalidad fragmentada y soluciones parciales. Esto lo confirma McShane (2018) quien refiere que en el enfoque por silos “los gestores de riesgos corporativos se centraban en los riesgos asegurables y el departamento de tesorería gestionaba los riesgos financieros, a menudo utilizando la estructura de capital y los derivados” (p.140), dejando por fuera los riesgos estratégicos, operativos y ambientales que también podían ocasionar fuertes problemas a la organización.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los elementos que integran los riesgos al igual que los factores que determinan el impacto de sus consecuencias sobre un sistema son diversos. Por ello, la tendencia moderna es utilizar un enfoque integral denominado “*Enterprise Risk Management*” (*ERM*) que permita gestionar todas las exposiciones significativas de la organización y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de sus objetivos. (Casares y Lizarzaburu, 2016; Farrell y Gallagher 2015; Mishra *et al.*, 2019; Zhao, Hwang y Pheng, 2015).

Esto creó la necesidad de ver los riesgos de forma colectiva donde es importante una gestión que refuerce la capacidad estratégica de la organización, a través de la integración de diversas disciplinas (finanzas, economía, administración) que permitan identificar los factores de riesgos y darles un adecuado manejo (McShane, 2018). “Por lo tanto, se necesita una visión mucho más amplia del riesgo para una gestión racional de las incertidumbres” (Ganegoda y Evans, 2014, p.6), ya que el ERM busca proporcionar un grado alto de seguridad razonable frente a eventos que al materializarse puedan comprometer desfavorablemente el logro de los objetivos de la organización.

Esto es confirmado por (Meulbroek, 2002; Pagach y Warr, 2011) quienes afirman que en los últimos años se ha producido un cambio de paradigma con respecto a la visión de la gestión de riesgos. En lugar de evaluar los riesgos desde una perspectiva individual, la tendencia se dirige hacia una perspectiva que engloba todos los riesgos, comúnmente conocida como *Enterprise Risk Management* (ERM), cuyo objetivo es la identificación, evaluación y monitoreo de todas las amenazas y oportunidades que enfrenta una empresa. Citado en (Brustbauer, 2016, p.71).

Bajo esta premisa, el enfoque integral de riesgos permite tomar decisiones y ayuda a aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos operativos y estratégicos. Sin embargo, “para que pueda desempeñar un papel estratégico en la organización debe incluir los riesgos estratégicos, operativos, financieros y conceptos fundamentales como el apetito por el riesgo y la visión estratégica de este” (McShane, 2018, p.137). En consecuencia, ERM requiere de esfuerzos interdisciplinarios que permitan construir una perspectiva integral frente a la gestión propia del riesgo empresarial en los tiempos actuales.

Pero ERM es un enfoque relativamente nuevo, razón por la cual ha estado sujeto a diversas críticas por parte de académicos, empresarios, expertos y otros actores; quienes han cuestionado si éste agrega o no valor a la organización. Al respecto, existen divergencias en cuanto a la eficacia del ERM en términos prácticos, pues del lado de los académicos en finanzas y contabilidad es evaluada en función de los rendimientos de la organización (Otero *et al.*, 2018), mientras que los expertos en gestión bajo el supuesto de Freeman *et al.*, (2010)

consideran que “las empresas tienen objetivos más allá de las ganancias o riqueza de los accionistas” (Bromiley, *et al.*, 2014, p.266). Además de acuerdo con el marco COSO ERM 2017, mejora la resiliencia organizacional y el despliegue de recursos.

Lo anterior, abre paso a un debate que se puede problematizar de la siguiente manera, ¿Puede funcionar la gestión del riesgo en la organización incluso sino aumenta los rendimientos? Más allá de esto, es importante entender que no todos los impactos por riesgos son cuantificables en los mismos términos, lo cual puede estar respaldado por unos y reprobados por otros. Ahora bien, no se trata de generar una discusión profunda para expresar que académicos tienen la razón; por el contrario, es necesario que comprendan que la gestión del riesgo es un intangible que puede ser medida de acuerdo con la percepción de los actores de cada organización.

Al respecto, Brandt (2018) encontró que para los gerentes de las Mipymes la gestión del riesgo es importante para la planeación estratégica, la reputación de la organización y la asignación de recursos. Pero a pesar de que ERM es una corriente de investigación emergente, el tiempo ha sido suficiente para que surjan diversos consensos, entre los que destacan administrar los riesgos de manera integral e integrar riesgos tradicionales y estratégicos donde prevalezca éste como una oportunidad y no un problema que mitigar (Mishra *et al.*, 2019); lo cual difiere de administrar los riesgos en la organización de forma individual como si la materialización de un riesgo no tuviera influencia sobre otro.

En ese sentido, Mejía *et al.*, (2017) siguiendo a (ISO 31000 2009; *Federation of European Risk Management Associations –FERMA–*, 2012) manifiestan que el enfoque ERM comprende los elementos que hacen parte de un sistema de administración de riesgos, destacando que está integrado por los principios y el marco de referencia, el proceso para su gestión y finalmente, la comunicación y consulta, así como, la promoción de una cultura de riesgos, estos últimos como componentes fundamentales que deben desarrollarse de manera continua.

En consecuencia, establecen los elementos que conforman un sistema eficaz para la gestión del riesgo empresarial. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Gobierno del riesgo basado en el enfoque enterprise risk management

N°	Componentes para el gobierno del riesgo empresarial
1	Establecimiento de principios, orientaciones, políticas, estrategias y buenas prácticas de gobierno corporativo
2	Apoyo de la alta dirección para garantizar su inclusión en las rutinas normales de trabajo y de las actividades de la empresa
3	Integración de los procesos y sistemas de gestión de la organización basados en riesgos
4	Apoyo y garantía de la alta dirección en la asignación de recursos para desarrollar la estrategia de riesgo
5	Definición de la estructura de mando para la gestión del riesgo
6	Creación de comités especializados y designación de un (<i>Chief risk officer</i>)
7	Definición e implementación de las tres líneas de defensas: gerencias operativas, encargados de la supervisión y la auditoría interna
8	Integración del sistema de riesgos con la planeación estratégica, el gobierno corporativo, los presupuestos, la gestión de la calidad total, el sistema de continuidad del negocio
9	Implementación, monitoreo y revisión periódica de los controles definidos

Fuente: elaboración propia con base en Mejía *et al.*, (2017).

Es importante señalar que la gestión del riesgo empresarial “puede describirse como el proceso de identificar riesgos potenciales, evaluar la probabilidad de que ocurran, reducir la probabilidad de riesgo y establecer planes de contingencia para mitigar las consecuencias si surgen” (Monczka *et al.*, 2016; Waters 2009) citado en (Naude y Chiweshe, 2017, p.4). Es decir, un proceso integrado que permite a la organización tomar decisiones informadas sobre aquellos factores que pueden materializar pérdidas y comprometer el logro de los objetivos estratégicos.

En ese sentido, “la gestión del riesgo empresarial se le puede definir como un enfoque sistémico que integra y coordina todos los tipos de riesgos posibles en la organización que le permitan alcanzar su objetivo de maximizar y crear valor para sus grupos de interés” (Palacio *et al.*, 2016, p.54), es decir, consiste en un esfuerzo integral que debe considerar factores de riesgos que inciden sobre los recursos claves y las actividades estratégicas de cada organización incluyendo aspectos que superan su alcance, mediante un proceso sistemático que permita tratar los eventos que comprometan el logro de los objetivos estratégicos.

También la gestión del riesgo debe ser “una parte central de cualquier administración estratégica con el objetivo de maximizar el valor de la empresa” (Gallardo y Avilés, 2015, p.4), y debe desarrollarse teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, su ambiente interno y externo, así como las capacidades de sus empleados y de sus recursos; en tanto que “ayude a disminuir la probabilidad de que la empresa caiga en dificultades financieras y disminuya el valor esperado de los costos” (Ibañez, Romero, Coronado y Venegas, 2016, p.11).

Por su parte, Lundqvist y Vilhelmsson (2018) coincidiendo con (Smith y Stulz, 1985, Bartram, 2000), indican que la gestión del riesgo disminuye teóricamente la volatilidad de los flujos de efectivo, lo que reduce la probabilidad de incumplimiento y, finalmente, reduce los costos esperados de la dificultad financiera...sin embargo, mencionan que un sistema de gestión de riesgos puede tener una implementación desde muy superficial hasta completa y ERM debería ser el más efectivo cuando se implementa en grados superiores.

Por otro lado, Morón, Reyes y Urbina (2015) indican que “la gestión del riesgo se asume como un proceso de apreciación y ponderación de las diferentes acciones posibles de prevención, atención y mitigación, ...de utilización efectiva de procedimientos y técnicas más seguras para reducirlos al máximo” (p.419). Sin embargo, al tratarse de un proceso asumido inicialmente por un miembro de la organización puede existir resistencia en su desarrollo e implementación y consecuentemente lograr solo una aplicación superficial, sin embargo, esto puede darse en las Pymes familiares donde comúnmente la propiedad, la gestión y la familia suelen sobreponerse.

Así pues, Ekwere (2016) manifiesta que la gestión de riesgos es “una parte central de la gestión estratégica de cualquier organización. Es el proceso mediante el cual las organizaciones abordan metódicamente los riesgos asociados a sus actividades con el objetivo de lograr un beneficio sostenido dentro de cada actividad” (p.26). Pero, Reuvid (2009) explica que “la gestión de riesgos no puede asegurar que no ocurran eventos adversos: sin embargo, proporciona una advertencia importante de problemas probables y un enfoque

en técnicas para defender la reputación y la continuidad del negocio” Citado en (Ekwere, 2016, p.29).

En tal sentido, es importante señalar que el proceso de administración del riesgo empresarial considera un conjunto de prácticas y herramientas que permiten realizar la identificación, valoración, tratamiento, monitoreo y control de los eventos que pueden materializar impactos en las actividades claves del negocio. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Prácticas y herramientas propuestas desde el enfoque *Enterprise Risk Management*

N°	Prácticas y herramientas para el riesgo empresarial
1	Análisis del contexto estratégico: variables internas y externas
2	Identificación del riesgo: lluvia de ideas, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, método Delphi, lista de chequeo
3	Valoración del riesgo: definir la frecuencia e impacto del riesgo mediante métodos cualitativos o cuantitativos
4	Tratamiento de los riesgos: mitigación, transferencia, retención y eliminación
5	Monitoreo de los riesgos: permite detectar cambios e identificar riesgos emergentes. Se emplean indicadores de riesgos claves, autoevaluación y evaluación independiente

Fuente: elaboración propia con base en Mejía *et al.*, (2017).

Finalmente, en lo que respecta a la fase de comunicación y consulta, Mejía *et al.*, (2017) señalan que se integra por la emisión de informes y el establecimiento de canales de comunicación; mientras que la cultura de gestión de riesgos está representada por los valores, las creencias y el comportamiento de los empleados, los cuales son determinantes para lograr madurez en el modelo de gestión del riesgo empresarial.

En ese sentido, diversos autores han coincidido en que el enfoque *ERM* presenta múltiples ventajas:

Nocco y Stulz (2006) argumentan que *ERM* puede crear ventajas competitivas a largo plazo creando valor a nivel macro, ayudando a la empresa a mantener el acceso a los mercados de capitales y otros recursos, y al nivel micro, creando una "forma de vida" para gerentes y empleados en todos los niveles de la empresa. Se puede decir que los beneficios macro están relacionados con las teorías financieras; donde la

gestión de riesgos mitiga los costos reduciendo el problema de la falta de inversión, mitigando los costos de dificultades financieras, coordinando las estrategias de inversión y financiamiento, y mitigando los costos resultantes de los problemas de agencia asociados con los incentivos administrativos (Bartram, 2000). El "estilo de vida" proporciona beneficios a nivel micro que son exclusivos de *ERM*, y se establece al imponer la dirección, el control y la estructura en el sistema de gestión de riesgos, implementando la gobernanza de riesgos. (Lundqvist y Vilhelmsson 2018, p.130).

Sin embargo, implementar la gestión del riesgo en las organizaciones es un desafío, ya que la cantidad de riesgos potenciales no es finita y el intento de sistematizarlos es complejo (Burisch y Wohlgemuth, 2016), además, “las decisiones de seguimiento, así como su implementación, representan esfuerzos crecientes similares a las bolas de nieve que representan el dinero y el tiempo gastado (o perdido)” (Bogodistov y Wohlgemuth, 2017, p.237).

2.3 Aproximaciones conceptuales del riesgo empresarial

La conceptualización de un término considera diversos aspectos que van desde afirmaciones con validez empírica construida sobre cierta objetividad, hasta percepciones subjetivas que se alejan de la realidad. Pero es importante lograr consenso y exponerlo, de tal manera que se logre una definición sobre un término específico. Pues, “sin conceptos no es posible la ciencia, sin conceptualización no habría conocimiento científico” (Freund, 1973; Becker, 2009) citado en (Gastélum, 2015, p.126).

2.3.1 Riesgo

“Es una construcción cambiante que siempre está relacionada al contexto del evento y la incertidumbre” (Soler *et al.*, 2018, p.54). Esto puede entenderse al principio como algo complejo ya que el riesgo es un término usado en diversas áreas del conocimiento y no necesariamente para referirse a lo mismo, lo cual ha ocasionado un acuerdo parcial sobre su significado. Además “es un concepto multifacético (Janney y Dess, 2006) empañado por significados polisémicos, entre los que hay un acuerdo limitado...y generalmente se asocia con los efectos

adversos esperados; aunque, el concepto también abarca efectos positivos” Citado en (Brustbauer, 2016, p.71).

Así pues, académicos como Guevara, Idárraga y Posada (2016) lo conciben como “un concepto asociable a los sistemas de control interno” (p.83), es decir, un elemento inherente a los negocios que debe ser sujeto de control, con la finalidad de aprovechar las oportunidades que puedan surgir de tal proceso, en tanto que permita lograr la maximización del valor de la organización a través de “la reducción en los costos de dificultades financieras y la coordinación de las estrategias de inversión y financiamiento” Nocco y Stulz (2006) citado en (Lundqvist y Vilhelmsson 2018, p.130).

En contraste, otros académicos lo definen como el potencial de pérdidas que existe, asociado a una operación productiva o de servicios, cuando cambian, de forma no planificada, las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso en su conjunto, lo que es completamente diferente de lo esperado (Stasytyté y Aleksienė, 2015; Vega y Tapia, 2017), esta visión también es compartida con Gitman (1986) quien considera que “en su acepción más elemental, riesgo puede definirse como la posibilidad de sufrir pérdida” (p.110). Sin embargo, tal supuesto constituye una visión negativa que solo considera los efectos no deseados y no visualiza oportunidades que puedan ser aprovechadas en la gestión del riesgo empresarial.

De acuerdo con Naude y Chiweshe (2017) la ISO 31000 define el riesgo como “el efecto de incertidumbre sobre los objetivos” puntualizando que un efecto es una desviación de lo esperado, que los objetivos pueden contemplar aspectos de tipo financiero, económico, de seguridad, de salud, de reputación, y pueden ser de alcance estratégico, operativo o procesos de apoyo. Además, señala que el riesgo hace referencia a una combinación de las consecuencias de un evento o cambio en circunstancias, la probabilidad de ocurrencia asociada en la cual la incertidumbre es el estado, evento parcial, deficiencia de información relacionada al entendimiento o conocimiento de, un evento, su consecuencia, o probabilidad.

En lo que respecta a la evolución teórica del riesgo se percibe una nueva concepción, la cual alude a que estos no son “solo amenazas que deben

evitarse, sino que, en muchos casos, oportunidades para ser acogidas; y en lugar de evaluar los riesgos desde una perspectiva individual, la tendencia apunta hacia una perspectiva que abarca su gestión integral” (Beasley *et al.*, 2005; Liebenberg y Hoyt, 2003) Citado en (Brustbauer, 2016, p.73). También es pertinente indicar “el concepto de riesgo comprende consecuencias positivas y negativas de un evento, que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de una empresa” BBA *et al.*, (1999) citado en (Verbano y Venturini, 2013, p.187).

2.3.2 Riesgo empresarial

El riesgo empresarial constituye el conjunto de eventos susceptibles de acontecer en la organización que pueden generar pérdida u oportunidad y cuya materialización, está principalmente en función de la gestión que se lleve a cabo. Son inherentes al ambiente de valor y el ambiente de negocios (Oliva, 2015), y están asociados al ámbito estratégico, financiero, operativo y ambiental; esto es respaldado por varios académicos quienes argumentan que un recurso puede estar expuesto a estos riesgos; siendo necesario considerar la interacción potencial entre un recurso y una clase de riesgo. (Mishra *et al.*, 2019). Además, el riesgo empresarial de acuerdo con Gitman (1986) está asociado a la sensibilidad de las utilidades antes de impuestos, y consiste en el riesgo de que no sean suficiente para cubrir el costo de operación.

El riesgo empresarial es el producido cuando los resultados reales alcanzados se desvían de los resultados asumidos y, además, estas variaciones pueden ser: deseables (hacia mayores beneficios) o indeseables (hacia pérdidas); de diferentes tamaños, desde pequeñas desviaciones cuando los resultados son cercanos a los planificados, hasta un alto grado de desviaciones (éxito empresarial significativo en caso de desviación deseada o dificultades financieras significativas, y quiebra en caso de desviaciones adversas). (Belás, Bilan, Ključnikov, Vincúrová y Macháček, 2015, p.47).

2.3.3 Clasificación del riesgo empresarial

Existen diversas formas entre los académicos (economistas, especialistas en finanzas y teóricos del área de seguros) para clasificar el riesgo empresarial,

siendo unas simples y otras más complejas. Sin embargo, en acuerdo con Mishra *et al.*, (2019), en la literatura revisada se observa ciertas coincidencias entre diversos tipos de riesgos, las cuales permiten proponer la siguiente clasificación para integrar lo que se denomina riesgo empresarial en esta investigación. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Clasificación del riesgo empresarial

Tipo	Definición	Autores relacionados
Estratégico	Es una amplia clase de riesgo que tiene un impacto negativo potencial en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Se relaciona con la inadecuada planificación y definición de las estrategias, así como los errores en el diseño de planes, programas, estructuras, integración del modelo de operación, asignación de recursos, fallas en el estilo de dirección y la ineficiencia en la adaptación de cambios en el entorno	(Belás <i>et al.</i> , 2015a; Castellanos 2007 en Pérez y Cruz, 2014; Mishra <i>et al.</i> , 2019; Vega y Tapia, 2017)
Financiero	Relacionado con toda la actividad financiera de la entidad tanto interna como externa. Se pueden definir como el conjunto de eventos de contenido económico que pueden afectar negativamente los objetivos de la organización, asociados principalmente con falta de liquidez, políticas de créditos inexistentes, asignación de créditos sin garantía, contratación excesiva deuda. También guardan relación con la exposición al riesgo de crédito, tasa de cambio, inflación, tasa de interés, precio y riesgo de liquidez	(Crema, 2017; Crockford, 1986 en Verbano y Venturini, 2013; Naude y Chiweshe, 2017; Vega y Tapia, 2017)
Operativo	Se asocia al riesgo de pérdida como consecuencia directa de sistemas, personas y procesos inadecuados o fallidos; asociados a la actividad empresarial y derivados de riesgos humanos (pérdidas, fraude, robo) y fallas	(Belás <i>et al.</i> , 2015a; Crema, 2017; GARP, 2014 en Naude y Chiweshe, 2017; Hudáková y Dvorský, 2018; Sadgrove, 2015; Vega y Tapia, 2017)

	<p>técnicas por condiciones desfavorables de trabajo</p> <p>Se ocasionan por la utilización insuficiente de la capacidad de producción, instalaciones de producción obsoletas, baja tasa de innovación, cantidad creciente de reclamos, alta rotación del recurso humano, altas lesiones industriales y baja protección</p> <p>Son los riesgos asociados con la naturaleza (incluidos terremotos, huracanes, tornados, inundaciones, incendios, sequías).</p>	(Mejía 2006; Vega y Tapia, 2017; Guevara <i>et al.</i> , 2017; Mishra <i>et al.</i> , 2019)
Ambiental	<p>Interacción organización-ambiente, ocasionados en el desarrollo del objeto social y sujetos a sanciones o nuevos desarrollos de normativas de tipo ambiental</p>	

Fuente: elaboración propia

Aunado a ello, Sandoval (2016) sostiene que los riesgos corporativos son identificados a partir de un diagnóstico y propone la siguiente clasificación:

- ***Desaciertos en la toma de decisiones administrativas y operativas:*** se puede dar por la falta de aplicación de controles necesarios en el momento de adjudicar alguna responsabilidad contractual, el desconocimiento de procedimientos anteriores y posteriores luego de decidir sobre una acción importante para la empresa.
- ***Sanciones y multas por entes de control:*** derivadas por incumplimiento de alguna norma o regulación exigida por un tercero externo relacionado, y que tiene que ver con el incumplimiento de requisitos, la extemporaneidad, la negligencia, el abandono o desconocimiento.
- ***Inestabilidad financiera:*** asociada a la falta de estudios socioeconómicos de la competencia, la mala o poca gestión operativa y administrativa en el otorgamiento de créditos, el desconocimiento o falta de políticas de crédito, falta de estrategias corporativas.
- ***Pérdida de imagen institucional:*** se puede materializar por la divulgación malintencionada, de forma directa o por la web, por la prestación de servicios de forma errada o negligente, por el

incumplimiento de políticas internas o externas y por la falta de políticas de modernización e innovación.

- **Inestabilidad en el objeto misional:** está dada por la desafiliación masiva de socios o asociados, por el no cumplimiento de la misión y visión institucional, por el no cumplimiento de los objetivos corporativos, por sanciones de los entes de vigilancia y control.
- **Rezago tecnológico:** se puede dar por la falta de capacitación en tecnología, por el poco interés de investigación, por la falta de apoyo de la gerencia, por las malas contrataciones o por el desinterés de los responsables.

2.3.3.1 Riesgo estratégico

De acuerdo con Jaraba *et al.*, (2018) existen fuerzas inherentes a cada sector económico y otros elementos en cada organización asociados al direccionamiento estratégico que pueden afectar el logro de sus principales objetivos. Sin embargo, tener una previsión exacta sobre aquellos factores (internos o externos) resulta uno de los mayores desafíos en las Pymes, las cuales se caracterizan por la falta de personal cualificado y una debida formulación e implementación de la planeación estratégica. (Laitón y López, 2018).

Sin embargo, Oleskovicz, Oliva, Pedroso (2018) exponen que “los riesgos estratégicos componen una de las categorías de los principales riesgos, y son aquellos que pueden comprometer la viabilidad del negocio y que están asociados a fallas en la gestión estratégica o los factores externos” (p.29). Por lo tanto, deben entenderse como el conjunto de eventos que pueden o no estar dentro del alcance organizacional pero que inciden en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y por ende merecen atención y una debida gestión.

Bajo ese contexto, de acuerdo McConnell (2016) el riesgo estratégico no administrado puede hacer que la estrategia empresarial fracase y que haya pérdidas que pueden llevar a la empresa a la quiebra. No obstante, las organizaciones y específicamente las Pymes familiares parecen no dar importancia a ello, y por el contrario llevan a cabo la gestión empresarial con

base en una mezcla inadecuada y desequilibrada de mecanismos de gobernanza que implican elementos de las autoridades weberiana de tipo racional, tradicional y carismático.

Lo anterior significa que en las Pymes familiares existen elementos como la generalización de funciones, consenso, tradición en la selección del personal o inclusión total, que son mecanismos de gobernanza asociados a la autoridad tradicional; pero estos pueden mezclarse con elementos de la autoridad racional legal, donde existe la división del trabajo especializado, la jerarquía, la selección y promoción por competencias, normas y reglas escritas. (Nelson y Pimentel, 2015). Sin embargo, la organización requerirá un conjunto de elementos que aun siendo mixtos deben ser acordes a su naturaleza, recursos y actividades que realiza.

Además, Laitón y López (2018) indican que en las Pymes la planeación estratégica no se realiza de la manera más adecuada, principalmente debido a que los dirigentes olvidan utilizar herramientas...que les permitan establecer una estrategia mejor para el direccionamiento de la empresa” (p.176). Entonces algunas organizaciones solo intentan delinear un direccionamiento estratégico, hecho que no las exime de estar expuestas a este tipo de riesgo; es más desde la perspectiva de la formulación y ejecución de la estrategia existe posibilidad de ocurrencia de riesgos asociados con la incapacidad de no identificar adecuadamente una posición de la organización en la industria que sea tanto realizable como sostenible.

Es importante, señalar que la planeación estratégica y financiera son aspectos fundamentales para que una organización logre un desempeño económico-financiero adecuado, sin embargo, suelen estar ausentes en las Pymes, y por tal razón los objetivos de los propietarios y estratégicos no están claramente definidos, sino que operan bajo la intuición y lo que dicte el día a día del negocio. Esto está en concordancia con el argumento de Castanheira (2017) quien afirma que la planeación estratégica no es muy practicada entre los micro y pequeños empresarios, pero coincide con Serrato (2019) en que su desarrollo e implementación, así como el proceso financiero son indispensable para la toma de decisiones y el éxito del emprendimiento.

Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso fundamental que debe ser realizado en las Pymes para lograr los objetivos estratégicos por lo que su ausencia, no formalización y débil implementación (ejecución y control) pueden generar cierto riesgo estratégico en la organización. Según López y Garza (2019) la planeación estratégica consiste en “establecer y aplicar planes estratégicos, enfocados en el posicionamiento tanto del producto como del servicio a través de la creación de valor, representando este último, como una ventaja competitiva y diferenciadora idealizada estratégicamente ante su competencia” (p.5).

Por otra parte, Mishra *et al.*, (2019) indican que “el riesgo estratégico es una amplia clase de riesgo que tiene un impacto negativo potencial en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa” (p.170). La anterior definición es compartida por Crema (2017) quien indica que “los riesgos estratégicos se asocian con aquellos eventos que pueden comprometer la reputación de la empresa, su capacidad para perseguir objetivos estratégicos, tendencias económicas generales, posición en el mercado, comportamientos de clientes y competidores, innovación tecnológica, cambios en la demanda o regulaciones del mercado” (p.xx).

En lo que respecta a la reputación, Ambroise y Prim-Allaz (2017) indican que “en la ciencia de las organizaciones, ésta es un integrador gerencial basado en la identidad y la cultura corporativa” (p.66). También indican que en el contexto de las Pymes la reputación es un tema crucial, pero la investigación académica no le ha dado interés. Sin embargo, señala que la falta y pérdida de reputación son tipos de riesgos estratégicos que “se encuentran en la encrucijada de las percepciones y juicios de un grupo de actores, incluidos los equipos de gestión, empleados, consumidores, interlocutores sociales, socios económicos, autoridades, subcontratistas, accionistas, asociaciones, etc.” (p.67).

Además, Ambroise y Prim-Allaz (2017) indican que el riesgo por falta de reputación se da por la ausencia de notoriedad de la organización, enfrentando desafíos en el acceso a los mercados y captación de nuevos clientes. También se asocia con la no disponibilidad de información (historia, productos, canales de distribución puntos de ventas) y sitios web con un contenido deficiente que

dificultan su identificación en el mercado o la creación de una opinión favorable compartida.

Al mismo tiempo sostienen que otro tipo de riesgo estratégico es la pérdida de reputación, causada por declaraciones negativas que comprometen su continuidad realizadas por actores internos o ajenos a la organización (*Staff*, clientes, competidores, proveedores). Además, otra fuente asociada a este tipo de riesgo es el nivel bajo de reputación (deshonestidad, falta de resiliencia y falta de visión prospectiva) que puede poseer el gerente de la organización

Así pues, existen eventos asociados a una baja calidad de los productos o servicios ofrecidos, relaciones fallidas con los clientes, nivel deficiente de cumplimiento con sus grupos de interés, falta de responsabilidad social corporativa e incumplimiento normativo, ausencia de políticas organizacionales que en suma afectan la reputación de la organización, así como, la continuidad del negocio y consecuentemente suponen un riesgo estratégico para esta. (Bromiley, Rau y McShane, 2016). Citado en (Ambroise y Prim-Allaz, 2017; Jaraba *et al.*, 2018).

En línea con ello, Slywotzky e Drzik (2005) tipifican como riesgos estratégicos el conjunto de eventos que pueden destruir la trayectoria de crecimiento y valor para el accionista pero que también pueden ser convertidos en oportunidades. Para Frigo y Anderson (2011) los riesgos estratégicos impiden a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. Citado en (Naude y Chiweshe, 2017). Además, el riesgo estratégico se asocia con fallas de planificación y posicionamiento mercadológico, incapacidad de aplicación de las estrategias definidas, credibilidad y alteraciones diversas en la reglamentación del mercado de actuación o del escenario macroeconómico. (Verbano y Venturini, 2013).

A su vez, Aguilar, Posada, Peña y Patiño (2019) indican que tradicionalmente en las Pymes el marketing ha sido una herramienta de negocios secundaria, que se desarrolla, básicamente en los encuentros con los clientes, y que normalmente no existe una planificación o aplicación de sus herramientas de forma estructurada. (p.11). Sin embargo, es importante que las organizaciones se preocupen de manera integral por colocar en prácticas estrategias adecuadas que contribuyan en la productividad de estas organizaciones.

A continuación, la (Tabla 4) expone las principales fuentes del riesgo estratégico que pueden enfrentar las Pymes:

Tabla 4. Fuentes del riesgo estratégico en Pymes

Fuentes del riesgo estratégico en Pymes
Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Inadecuada captación- Débil seguimiento- Ausencia de estrategias de retención- Insatisfacción- Inadecuada atención y canales débiles de comunicación- Declaraciones negativas
Empleados
<ul style="list-style-type: none">- Selección inadecuada- Perfil no adecuado- Estrategia de remuneración no atractiva- Falta de gestión del conocimiento- Dependencia de los empleados para determinada función- No inclusión de las propuestas de mejoras
Propietarios
<ul style="list-style-type: none">- Habilidades inadecuadas para la toma de decisiones estratégicas
Marketing
<ul style="list-style-type: none">- Estrategias débiles para la venta del producto o servicio- Inadecuada logística de distribución para la venta del producto o servicio- Baja calidad y costos poco atractivos de la materia prima- Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes- Inexistencia de prácticas de responsabilidad social corporativa
Direccionamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none">- Inadecuada formulación de la estrategia empresarial- Diseño de la estrategia sin la participación de los empleados- Débil percepción frente al cumplimiento de la filosofía corporativa establecida- Falta de claridad de la filosofía corporativa para los <i>stakeholders</i>
Estructura organizacional
<ul style="list-style-type: none">- Mecanismos de gobernanzas inadecuados para la naturaleza de la organización

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a expertos

2.3.3.2 Riesgo financiero

“En los años ochenta, la volatilidad de los tipos de cambio, la alta variabilidad en los precios y la creciente volatilidad de las tasas de interés, hicieron que el riesgo financiero se convirtiera en una preocupación importante para las organizaciones” (Palacio *et al.*, 2016, p.54). Con ello se dio lugar a una disciplina cuyo avance ha contribuido al desarrollo de técnicas, modelos y herramientas

que están siendo considerados por las organizaciones para prever eventos que puedan afectar sus recursos y exponerlas a un determinado tipo de riesgo financiero.

En tal sentido, Mejía (2006) indica que “los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pero pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, entre los que se encuentran los riesgos de mercado, de liquidez, riesgos de crédito” citado en (González *et al.*, 2017, p.55). Esto es confirmado por Mishra *et al.*, (2019) quienes indican que “son los riesgos asociados a precios, moneda, crédito, liquidez, mercado, solvencia y activos. (p.170).

También, se pueden entender como “aquellos riesgos derivados de la contingencia ... por mantener un desequilibrio o posición entre determinados activos y pasivos. Los riesgos financieros más comunes son de liquidez, solvencia, de cambio y tipo de interés” Benedicto-Seco (2007) citado en (Córdoba y Agredo, 2018, p.39). En ese sentido, considerando lo expuesto por Alonso y Berggrun (2015), quienes apuntan que “los factores de riesgo, así como la naturaleza de los diferentes riesgos que enfrentan las organizaciones son diversos” (p.4). Es importante puntualizar que el riesgo financiero para esta investigación está integrado por riesgos de crédito y de liquidez.

Riesgo de crédito

Este tipo de riesgo está asociado con las pérdidas económicas que puede experimentar la organización derivado de 1) la falta de procesos estructurados para la asignación de créditos o que estando establecidos resulten inadecuados y/o por 2) la deficiente gestión de cobro de los créditos que han sido otorgados. Esto de acuerdo con Sandoval (2016) se traduce en una inestabilidad financiera por lo que es necesario que la organización haga la gestión respectiva para asegurar su continuidad y no afectar la rentabilidad.

Sin embargo, esto no resulta una tarea fácil en las Pymes ya requiere que la organización administre de manera eficiente sus recursos para generar los flujos de efectivo que permitan mantener un capital de trabajo adecuado. En ese sentido, el incremento de los niveles de incobrabilidad es uno de los factores que materializa la exposición al riesgo crediticio en las organizaciones, y según

Alonso y Berggrun (2015), éste se puede entender como aquel asociado a la posibilidad de que un deudor incumpla sus obligaciones, de manera parcial o totalmente.

Desde la perspectiva de “Chorafas (2000) es la probabilidad que, a su vencimiento, un cliente no haga frente, en parte o en su totalidad de los compromisos contraídos debido a la falta de liquidez” citado en (Leal, Aranguiz y Gallegos, 2018, p.183). Sin embargo, tal probabilidad puede ser incierta cuando la organización que otorga crédito no cuenta con mecanismos que permitan evaluar la capacidad de pago de sus clientes o no realiza un estricto seguimiento en los cambios drásticos de los comportamientos de pagos de estos.

De acuerdo con Gupta et. Alabama (2015) “para administrar el riesgo de crédito en las Pymes se debe considerar aspectos como la estructura de capital, el acceso a financiamiento externo, el estilo de gestión, el número de empleados” citado en (Belás, Mišanková, Schönfeld y Gavurová, 2017, p.81). En lo que respecta a la estructura de capital se debe procurar una posición equilibrada, ya que una posición comprometida y un alto grado de apalancamiento podrá conducir a un riesgo; en cuanto al financiamiento se debe seleccionar la mejor alternativa teniendo en cuenta el costo y la capacidad de pago de la organización para no afectar en el largo plazo la rentabilidad de la organización o incurrir en un riesgo de reputación por incumplimiento en las obligaciones contraídas.

En términos de la gestión y los empleados, la organización deberá contar con procesos estructurados para la asignación de créditos y recurso humano con las competencias adecuadas (conocimiento, habilidad y actitud) para llevar a cabo asignación y cobranza de estos. Sin embargo, en las Pymes a menudo el personal es poco cualificado (CEPAL, 2018; Karadag, 2015; OECD, 2019) y el propietario desempeña múltiples funciones en su afán de mantener el control excesivo de la organización, por lo que desempeña funciones de gerencia, de asignación de crédito y de cobranza aún sin tener las competencias adecuadas.

Por lo tanto, la organización debe ser cuidadosa tratándose de la asignación de créditos, pero es necesario que gestione adecuadamente su recuperación y así no afectar el capital de trabajo. Para ello, Weston (1994) “indica cinco etapas

necesarias que son: las condiciones de venta, las formas legales de respaldo al endeudamiento, el análisis de la probabilidad de pago de los clientes, los parámetros para la aprobación de créditos y la recaudación” (Navarro, Crespo y López, 2018, p.10), aunque estos elementos comúnmente están ausentes en las Pymes familiares.

Finalmente, es importante indicar que uno de los mecanismos para contrarrestar este tipo de riesgos es la implementación de modelos Credit Scoring los cuales deben ser construidos a partir de variables cualitativas y cuantitativas. Al respecto varios académicos como (Leal, Aranguiz y Gallegos, 2018) están de acuerdo con ello, y además indican que la antigüedad, el tamaño y/o participación en la industria, temas legales, comerciales y referencias comerciales y bancarias de los clientes; son atributos que deben ser tenidos en cuenta.

Riesgo de liquidez

Este tipo de riesgo puede ser considerado como uno de los más recurrentes en las organizaciones, y tal vez uno de los que mayor atención requiera ya que su gestión contribuye al cumplimiento de las obligaciones en el corto plazo evitando que se incurra en un riesgo reputacional con terceros. Sin embargo, en la práctica contable uno de los medios empleados para evaluar la situación financiera es el análisis de la información financiera, la cual de acuerdo con Bernal y Amat (2017) se realiza a través del cálculo de ratios que comúnmente integran las medidas de capital de trabajo, razón de prueba al ácido e índice de solvencia.

En línea con lo anterior, Gitman (1986) y Ross, Westerfield y Jordan (2010) coinciden en que la liquidez de una organización se mide por la capacidad que posee para cumplir con sus compromisos a corto plazo sin estrés. La cual puede calcularse a través de los siguientes indicadores financieros:

- Capital neto de trabajo = (Activos circulantes – Pasivos a corto plazo)
- Razón circulante = (Activo circulante / Pasivo a corto plazo)
- Prueba al ácido = (Activo circulante – inventario) / (pasivo a corto plazo)

Sin embargo, en el contexto de las Pymes realizar el análisis del riesgo de liquidez a partir de un indicador cuyo calculo aritmético considera rubros de dos

elementos de los estados financieros que a menudo son subestimados o sobrestimados puede conllevar a una evaluación distante de la realidad. Pues en este tipo de organizaciones diversos académicos (Castanheira, 2017; Feldman, 2018; Nogueira, Medina, Hernández, Comas, Medina, 2017; Saavedra y Espíndola, 2016; St-Pierre y Lacoursière, 2017) reconocen que la información financiera no expresa razonablemente la realidad económica de la organización; sino que dan cuenta de cifras con ingresos/activos subestimados y gastos/pasivos sobrestimados con una intención definida, que consiste en evadir la elevada carga fiscal impuesta por las autoridades hacendarias.

En ese sentido, es importante que el análisis de liquidez en las organizaciones sea extendido a un nivel más crítico y específicamente en las Pymes, donde “la posible duplicación de pagos que no sea detectada por los sistemas de información, la falta de disponibilidad de vehículos de inversión apropiados para invertir en caso de exceso de liquidez y un flujo de caja reducido que dificulte mantener o mejorar la estructura de la empresa” (Albarracín *et al.*, 2017, p.153), sean entendidos como factores asociados a una inadecuada administración del efectivo, que a su vez puede comprometer el cumplimiento de la organización con sus obligaciones comerciales, fiscales, laborales y financieras.

Así pues, el riesgo de liquidez en palabras de Álvarez *et al.*, (2016) se asocia con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o que una organización no pueda disponer de una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos, y se provoca cuando hay pérdidas por no disponer de efectivo suficiente para cumplir con los compromisos. Pero, dado que “la actividad comercial se torna cada día más competitiva, los empresarios deberán tomar medidas estratégicas y financieras a fin de optimizar su modelo de negocio” (Feldman, 2018, p.34). Por lo tanto, es necesario que las Pymes familiares empiecen a pensar en la profesionalización de sus prácticas.

Entonces, resulta necesario que este tipo de organizaciones orienten su atención en puntos claves como la adecuada gestión financiera, lo cual de acuerdo con Saavedra y Camarena (2017) consiste en que logre la autosuficiencia en cuanto a recursos financieros para su operación normal; que con base en el mapa de competitividad desarrollado por el Banco Interamericano

de Desarrollo y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín Antioquia Colombia, está integrada por el sistema de contabilidad y costos, informes contables, reportes de cuentas por cobrar, control de inventarios, control de costos, planeación financiera formal, control financiero y planeación tributaria.

Por ello, es indispensable que todas las organizaciones y específicamente las Pymes centren su interés en la administración del capital de trabajo y la gestión operativa de pasivos a corto plazo; esto es conformado por Karadağ (2018) quien afirma que “esta necesidad es más fuerte para las pequeñas y medianas empresas, ya que deben operar en contextos de alta incertidumbre y competencia con recursos limitados” (p.70). Sin embargo, la realidad del contexto empresarial suele dar lugar a la intuición y prácticas informales que no contribuyen en la sostenibilidad de las organizaciones, sino que las hacen vulnerable y las exponen a la terminación del negocio.

En lo que respecta al capital de trabajo es importante mencionar que está integrado por el disponible, las cuentas por cobrar e inventarios (Feldman, 2018; Navarro *et al.*, 2018), y las Pymes deberán prestar adecuada atención ya que “tanto un nivel excesivo, un financiamiento inapropiado o una composición inadecuada será perjudicial para su competitividad” (Feldman, 2018, p. 37). Al respecto, varios académicos concuerdan en que, si el nivel de capital de trabajo es insuficiente, entonces la organización enfrentará problemas de liquidez para continuar con su operación normal. (García, Galarza y Altamirano, 2017; Navarro *et al.*, 2018).

En contraste, “una óptima administración del capital de trabajo proporciona un margen de seguridad, al momento en que la empresa tiene la capacidad de autogenerar efectivo para el financiamiento de sus operaciones...mitigando los riesgos de caer en problemas financieros” (García, Galarza y Altamirano, 2017, p.31). Sin embargo, para lograr esto es necesario que las organizaciones realicen revisiones constantes para así tener control sobre los flujos de efectivo. (Navarro *et al.*, 2018).

Por otra parte, la gestión financiera asociada con el análisis de los estados financieros, la preparación de presupuestos (de efectivo, de ventas) y estimación de necesidades de financiamiento a largo plazo, “ayuda a elevar la habilidad de

la empresa para sobrevivir cuando las condiciones del negocio no son favorables y relativamente inciertas” (Saavedra y Espíndola. 2016, p.18). Pues su puesta en marcha permitirá que la organización cuente con flujos de efectivos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de carácter laboral, comercial o financiera en el corto o largo plazo, y de esta forma evitar acceder a cualquier tipo de financiamiento con tasas de intereses elevadas que terminan afectando la rentabilidad de la organización.

Cabe resaltar que las investigaciones realizadas indican que “las Pymes tienen que operar con recursos financieros limitados en entornos altamente competitivos deben procurar que sus prácticas de efectivo, cuentas por cobrar e inventario sean más eficientes, lo que conduciría a un mejor desempeño financiero y una mayor competitividad” (Karadağ, 2018, p.83).

A continuación, la (Tabla 5) expone las principales fuentes del riesgo financiero que pueden enfrentar las Pymes:

Tabla 5. Fuentes del riesgo financiero en Pymes

Fuentes del riesgo financiero en Pymes	
Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de medidas de seguridad para el control de efectivo depositado en las cuentas bancarias - Desembolso de dinero a terceros sin procedimientos de control establecidos - Inexistencia de mecanismos para prevenir el uso indebido de fondos de efectivo - Débil capacidad de la organización para la autogeneración de efectivo que sea suficiente para financiar sus operaciones - Falta de políticas y evaluación de alternativas de inversión para invertir excedentes de efectivo - Estrategias de generación de efectivo con alto costo (interés)
Cuentas por cobrar	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un proceso estructurado para el otorgamiento de créditos - Falta de mecanismos para dar seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas - Aprobación de créditos sin garantías adecuadas o formas legales que garanticen su recuperación - Procedimientos y estrategias inadecuadas para la recuperación de la cartera - Falta de documentación del proceso de gestión de cobro
Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un sistema que permita controlar y determinar el costo de producción

-
- Falta de medidas de seguridad para proteger el inventario de robo por parte de los empleados
 - Mecanismos inadecuados de revisión y control de inventarios
 - Inexistencia de pólizas de seguridad para proteger el inventario contra daños, incendios o desastres naturales
 - Excesiva producción de inventarios en función de la demanda para la organización

Débil gestión operativa de pasivos a corto plazo

- Bajo nivel de cumplimiento con las obligaciones comerciales, financieras, laborales y fiscales
- Falta de estrategias para no incurrir en riesgo reputacional por incumplimiento en las obligaciones de corto plazo

Falta de planeación y gestión financiera

- Falta de herramientas para determinar las necesidades de flujo de efectivo
- Ausencia de proyecciones formalizadas de los ingresos y gastos
- Reparto de utilidades sobre una base que no considera la reposición de los activos y el capital de trabajo
- No se evalúa el desempeño financiero de la organización de manera continua

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a expertos

2.3.3.3 Riesgo operativo

“El riesgo operacional es el riesgo de pérdida como consecuencia directa de procesos, personas y sistemas inadecuados o fallidos de eventos externos e internos” GARP (2014) citado en (Naude y Chiweshe, 2017, p.3). En términos parecidos el Comité de Basilea II, lo define como “el riesgo de pérdida resultante de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas, o de acontecimientos externos” citado en (Dávila, 2013, p.329). Es decir, son todas aquellas pérdidas ocasionadas por fraudes de carácter interno y/o externo, inoperatividad en los sistemas y procesos inadecuados que afectan de manera directa la operatividad del negocio.

En ese sentido, a pesar de que el riesgo operacional nace formalmente en el sector financiero, su característica principal de estar asociado con los procesos permite que su campo de aplicación no sea exclusivo del mundo financiero. Al respecto, Palacio *et al.*, (2016) afirman que es uno de los riesgos principales y más estudiados en las organizaciones ya que contempla diversas áreas. Según Mejía (2006) éstos consisten en “la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas” (González *et al.*, 2017, p.55).

En línea con lo anterior, Alonso y Berggrun (2015) retomando lo expuesto por Alianza Valores (2005) indican que el riesgo operacional son las pérdidas ocasionadas por actos de los funcionarios donde existe la intención de defraudar fondos y evadir leyes o políticas internas actuando de mala fe. Además, señalan que son las pérdidas por la interrupción del negocio, relacionadas por fallas en la ejecución de transacciones y en el diseño y administración de procesos.

De acuerdo León, Scacco y Galiano (2019) las Pymes carecen de la aplicación técnica, sistemática y sucesiva de actividades enmarcadas en el proceso administrativo como parte de las actividades que deberían llevarse a cabo durante la ejecución de los procesos productivos; y en contraposición optan por la intuición y el empirismo, lo cual da lugar a fuentes de riesgo operativos potenciales que pueden generar diferentes niveles de impactos que afectan la sostenibilidad de los negocios.

Por otro lado, es importante destacar que la información se ha convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones en el siglo XXI, pero desafortunadamente las Pymes prestan poca atención a la seguridad de esta. Al respecto, Almeida, Carvalho y Cruz (2018) señalan que esto se debe al poco conocimiento, poca disponibilidad de recursos y las capacidades limitadas que poseen. Sin embargo, afirman que “las Pymes deben implementar políticas de seguridad ya que de lo contrario podrían poner en peligro todo su negocio y, en consecuencia, su viabilidad operativa y financiera” (p.761).

En la misma dirección, la OECD (2019) lo confirma al señalar que las Pymes son menos proactivas en la protección de sus datos y desafortunadamente carecen de preparación para enfrentar amenazas de ciberseguridad, lo cual aumenta el riesgo de convertirlas en nodos débiles y sistemas de infraestructura complejos e interconectados. En línea con ello, Almeida, Carvalho y Cruz, (2018) indican que “las Pymes generalmente no se preocupan por la seguridad de la información ... por lo tanto, no ven valor en invertir en esta área” (p.748).

Sin embargo, “la sistematización de las fuentes de riesgos operativos que afectan los activos de información y la tecnología son crucial, ya que su implementación puede tener un impacto en la confidencialidad, disponibilidad e integridad de estos activos” (Dorogovs, Solovjova, Rmanovs, 2013, p.914). En

tal sentido, se deben considerar activos estratégicos de uso común los cuales en las Pymes pueden relacionarse con el software, hardware, correo electrónico, información comercial y financiera, maquinarias, sistemas operativos entre otros.

Así pues, la (Tabla 6) manifiesta las principales fuentes del riesgo operativo que pueden enfrentar las Pymes:

Tabla 6. Fuentes del riesgo operativo en Pymes

Fuentes del riesgo operativo en Pymes
<p>Fallas de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acciones no intencionales (error, ignorancia, incumplimiento) - Acciones deliberadas (mal uso de activos, fraude, sabotaje, robo, vandalismo) <p>Sistemas de información inadecuados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fallas en equipos y maquinarias (falta de capacidad, productividad, mantenimiento inadecuado, obsolescencia, fallas mecánicas) - Fallas en el software (incompatibilidad, inadecuada configuración, controles débiles de seguridad) <p>Procesos débiles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación (procesos inadecuados, documentación incorrecta o no suficiente, falta de roles definidos) - Control de procesos (Falta de vigilancia, ausencia de métricas y revisiones periódicas) <p>Baja seguridad de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> - No formalización de la política para el aseguramiento de la información - Falta de actualización de la política para el aseguramiento de la información - Ausencia de medidas para gerenciar los riesgos asociado al uso de dispositivos móviles - Falta de medidas para proteger las informaciones acezadas, procesadas o almacenadas en lugares de trabajo remoto - No aclaración en los términos contractuales sobre el aseguramiento de la información - Ausencia de un proceso disciplinar formalizado para tomar acciones contra funcionarios que hagan uso indebido de la información - Falta del inventario de los activos que contengan o procesen información

Fuente: elaboración con base en Dorogovs, Solovjova, Rmanovs (2013) e ISO 27001

2.3.3.4 Riesgo ambiental

De acuerdo con Crick, Eskander, Fankhauser y Diop (2018) “comprender y gestionar el vínculo entre el clima y la economía es una faceta importante del desarrollo económico” (p.157). Pues esto puede generar impactos que van desde afectación en el proceso productivo, nivel de ventas y la logística de

distribución de la organización hasta problemas serios que pueden comprometer su existencia con enormes pérdidas económicas.

Según Crema (2017) los riesgos ambientales se les presta muy poca atención en las Pymes. Pero este tipo de organizaciones son unas de las más vulnerables ya que son numerosas en economías desarrolladas y emergentes. (Crick, Eskander, Fankhauser y Diop, 2018). Sin embargo, es indispensable que los gestores se concienticen de la exposición que el negocio tiene al riesgo climático y desarrollen capacidades que les permitan hacer frente a las diversas situaciones que pueden generarse tales como lluvias, sismos, terremotos entre otros.

Es importante indicar que el riesgo climático se asocia con la naturaleza y entre estos se encuentran terremotos, huracanes, tornados, incendios y exposición regular a inundaciones y sequías, así como temperaturas extremas frecuentes, (Crick, Eskander, Fankhauser y Diop, 2018; Mishra *et al.*, 2019). Sin embargo, las organizaciones prestan poca atención sobre este tipo de riesgo, permaneciendo reactivas

2.4 Marco de referencia para la gestión integral del riesgo empresarial

Establece el método para realizar el proceso de gestión de riesgos, es decir, el detalle de las actividades a seguir y las prácticas que deben ser implementadas. El modelo para la gestión del riesgo empresarial debe estar sustentado en un estándar internacional, el cual según estudios en Chile realizados por Deloitte (2017) responde a (COSO ERM) como el más utilizado, seguido por la norma ISO 31000 y escasamente son considerados el estándar australiano y el acuerdo de Basilea. A continuación, se presenta la estructura que componen los marcos de referencias más usados, detallando los principios y sus componentes.

2.4.1 COSO ERM 2017

Siguiendo a (Casares y Lizarzaburu, 2016; Prewett y Terry, 2018) este marco de gestión de riesgos fue producto de la iniciativa de cinco instituciones del sector privado de E.E.U.U que decidieron en 1985 crear el comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), con el objetivo de establecer un modelo común para mejorar el control de las

actividades y el cumplimiento de los objetivos en la organización. Sin embargo, “(COSO) decidió ampliar su marco de auditoría interna para cubrir ERM, y el primer marco de ERM de COSO se publicó en 2004, el cual después se convirtió en una referencia estándar en las discusiones sobre la implementación de ERM” (Jankensgård, 2019, p.568).

Posteriormente para el año 2013 fue publicado en el mes de mayo una versión actualizada, la cual contemplaba una serie de principios que permitirían de manera formal realizar el diseño y evaluación de la efectividad del control interno, destacándose conceptos de gran relevancia como el riesgo de fraude, la evaluación, tolerancia y tratamiento al riesgo, así como, la vinculación de estos con las actividades de evaluación y control. No obstante, para el año 2017 la comisión decide emitir la última actualización del Modelo COSO ERM argumentando que “la realidad cambió, los riesgos ya no son los mismos, y por eso se hacía necesaria una revisión de lo que resultaba válido y pertinente hace unos años” (Laski, 2017, p.24).

Además, la Comisión Treadway indicó que las múltiples modificaciones también han impactado la forma de percibir los riesgos dentro de las organizaciones. Esto significa que los gerentes están empezando a repensar lo que es riesgo para lograr los objetivos estratégicos, tomar decisiones estratégicas adecuadas y de esta forma conseguir crear valor, mayor competitividad y rentabilidad en las organizaciones. En ese sentido, el marco (COSO 2017) aclara la importancia de la gestión del riesgo empresarial y la necesidad de que las organizaciones reconozcan la importancia de la conexión entre la planeación estratégica y la estrategia con el desempeño empresarial en todas las áreas, departamentos y funciones. (Laski, 2017; Mishra *et al.*, 2019).

Según Prewett y Terry (2018) “la contribución principal del marco (COSO 2017) parece ser un énfasis adicional en el gobierno corporativo, la cultura y el establecimiento de objetivos” (p.17). Sin embargo, destaca que tal actualización resultó más compleja en su organización y proporciona poca orientación operativa. A continuación, en la (Figura 2) se presenta la nueva ilustración para la gestión del riesgo empresarial que reemplaza el cubo propuesto anteriormente por COSO.



Figura 2. Marco COSO ERM 2017 integrando estrategia y desempeño
Fuente: Tomado de COSO ERM (2017)

2.4.1.1 Componentes del COSO ERM 2017

Siguiendo a (Instituto de Auditores Internos de España, 2015; Mishra *et al.*, 2019; PWC, 2017; Roa *et al.*, 2017) la actualización de este marco de referencia integra los componentes expuestos en la (Figura 3).



Figura 3. Principios del marco COSO ERM 2017 integrando estrategia y desempeño
Fuente: Tomado de COSO ERM (2017)

Gobierno y cultura: el gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

Estrategia y establecimiento de objetivos: considera el riesgo y el contexto empresarial, por lo tanto, la gestión del riesgo empresarial, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

Riesgo y ejecución o desempeño: los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos del negocio deben ser identificados y evaluados. Además, se deben priorizar por severidad teniendo en cuenta el apetito al riesgo establecido por la organización. Posteriormente deben ser seleccionadas las respuestas al riesgo.

Revisión y monitorización: para revisar el desempeño de la entidad, se debe considerar que tan bien funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial a lo largo del tiempo según cambios sustanciales, y qué aspectos requieren de revisiones o modificación.

Información, comunicación y reporte: la gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización. Para ello debe utilizar información relevante, aprovechar los sistemas de información, comunicar información sobre riesgos, cultura y desempeño.

2.4.1.2 Proceso para la gestión del riesgo con base en COSO ERM

1. Diseño de la política (documento aprobado) que establezca los lineamientos, delimite la participación de los integrantes de la organización respecto al qué y cómo hacerlo.
2. Diseño de un documento o manual que especifique la metodología del proceso de gestión de riesgos; cuya difusión constituye una buena práctica para apoyar la cultura de gestión de riesgos dentro de la organización.
3. Es importante que la administración emplee técnicas que permitan la identificación de los riesgos tanto a nivel estratégico como de procesos; cuya elección dependerá del tamaño y complejidad de la organización.
4. La evaluación de riesgos debe ser considerada como una actividad trascendental en el proceso de gestión del riesgo empresarial, precisamente porque será el insumo que será comparado con el apetito al riesgo de la organización, para luego establecer las medidas de tratamiento.

5. Se deben establecer **indicadores claves de riesgos** de manera que proporcionen información útil sobre los riesgos que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de la organización.

2.4.2 ISO 31000 2018 Gestión de riesgos

“La norma ISO 31000 proporciona directrices y principios genéricos sobre la gestión de riesgos para una organización y no es específica para ninguna industria o sector, por lo que puede ser utilizado por cualquier empresa” (Palacio *et al.*, 2016, p.53). De allí, el interés por presentar de manera concisa las generalidades de esta norma en este apartado; aclarando que su aplicación no es de carácter obligatorio para las Pymes en Latinoamérica.

De acuerdo con Casares y Lizarzaburu (2016) este marco de referencia representa una de las estrategias de reacción y soluciones específicas para gestionar el riesgo de manera formal, la cual fue emitida por la *International Organization for Standardization*, que a su vez tiene como propósito proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos y el proceso de implementación en el nivel estratégico y operativo.

En ese sentido, los autores en mención señalan brevemente que el presente marco de referencia permite a las organizaciones:

- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas,
- Cumplir con todas las exigencias legales y reglamentarias, además de las normas internacionales,
- Aumentar la seguridad y confianza, así como mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes,
- Mejorar el aprendizaje organizacional,
- Mejorar la eficacia y eficiencia operacional.

Ahora bien, en lo que se refiere a su origen, diversos autores (Casares y Lizarzaburu, 2016; Lizarzaburu *et al.*, 2017) indican que surgió en noviembre del 2009 como una guía para ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio enfoque de gestión del riesgo, constituyendo un patrón con el cual se puede comparar las prácticas de gestión que cualquier organización esté llevando a cabo.

Así pues, esta norma contempla prácticas genéricas que son aplicables a cualquier organización, independientemente de su tamaño, giro u origen del capital. Pero, cada empresa posee su cultura, contextos de operación particulares y criterios de riesgos únicos, por lo que “la gestión de riesgo se debe adaptar para satisfacer las necesidades de cada organización” (Casares y Lizarzaburu, 2016, p.43). Lo anterior, tiene lugar en la medida que las organizaciones a pesar de compartir particularidades en tamaño, giro, volumen de ventas; no necesariamente poseen una misma cultura organizacional, dado que el capital humano es diferente en cada una de ellas.

Por consiguiente, la gestión de riesgos no puede ser abordada con simples réplicas de guías o normas estructuradas por organismos de talla nacional o internacional, antes resulta indispensable “un enfoque de la ciencia del diseño para desarrollar la capacidad de cambio organizacional que es necesaria para implementar un ERM efectivo, que no es de talla única, sino que depende de los factores contextuales de la empresa específica” (McShane, 2018, p.147). Por lo tanto, se debe comprender los marcos de referencias que han sido desarrollados, así como, la organización en su conjunto, es decir, su estilo de dirección, la manera en que lleva a cabo la gestión empresarial, los mecanismos de gobernanza, la cultura y el sector al cual pertenece.

En ese sentido, ISO (2018) señala que la ISO 31000 ayuda a las organizaciones a desarrollar una estrategia de gestión de riesgos que permite no solo identificar sino mitigar de forma efectiva los riesgos, aumentando la probabilidad de alcanzar sus objetivos y por ende lograr la protección de sus activos. Por lo tanto, “esta norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen, y mantengan una estructura de mejora continua, cuyo propósito integre el proceso para el manejo del riesgo dentro del alcance integral de toda la administración de la organización” (Álvarez *et al.*, 2016, p.61).

Es pertinente señalar que la implementación de esta norma también ayuda a las organizaciones a ver las oportunidades positivas y las consecuencias negativas asociadas con el riesgo; pero además proporciona un marco de referencia que permite una toma de decisiones más informada y, por lo tanto, más efectiva, lo cual da lugar a una asignación razonable de recursos. En consecuencia, puede

ser un componente activo para mejorar el gobierno de una organización y, en última instancia, su rendimiento.

2.4.2.1 Beneficios de implementar ISO 31000

Lizarzaburu *et al.*, (2017), coincidiendo con castro (2010) señalan que la implementación efectiva de la ISO 31000 en cualquier organización permite:

- Incrementar la posibilidad de alcanzar los objetivos
- Dar una fuente confiable para decidir y planificar
- Optimizar los procesos de control
- Reducir el impacto de las pérdidas
- Fomentar e incentivar una gestión proactiva

2.4.2.2 Actualización ISO 31000 2018

“La mayor complejidad de los sistemas económicos, los riesgos emergentes, así como los factores asociados a la moneda digital presentan eventos nuevos para una organización” (ISO, 2018, p.3). Con ello se da lugar a la actualización de la norma ISO 31000 2018 la cual proporciona una orientación más estratégica que ISO 31000 2009 y pone mayor énfasis en la participación de la alta dirección y la integración de la gestión de riesgos en la organización.

Lo anterior incluye la recomendación para desarrollar una declaración o política que confirme un compromiso con la gestión de riesgos, asignando autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas a los niveles apropiados dentro de la organización y asegurándose de que se asignan los recursos necesarios para gestionar el riesgo. Además, según ISO (2018) la norma revisada ahora también recomienda que la gestión de riesgos sea parte de la estructura, los procesos, los objetivos, la estrategia y las actividades de la organización.

Se centra más en la creación de valor como el impulsor clave de la gestión del riesgo y presenta otros principios relacionados, como la mejora continua, la inclusión de partes interesadas, la personalización de la organización y la consideración de los factores humanos y culturales. En consecuencia, el contenido se ha hecho más simple para reflejar un modelo de sistemas abiertos que regularmente intercambia retroalimentación con su entorno externo y con ello ajustarse a una gama más amplia de necesidades y contextos, por lo tanto, el objetivo primordial es hacer que las cosas sean más fáciles de comprender,

utilizando un lenguaje sencillo para definir los fundamentos de la gestión de riesgos de una manera sencilla.

2.4.2.3 Principios ISO 31000 2018

Autoridades académicas como Casares y Lizarzaburu (2016) señalan que los principios (Ver Tabla 7) constituyen el cimiento para llevar a cabo una efectiva gestión de riesgos y destacan la importancia de realizar su continua aplicación para lograr eficiencia y eficacia en la organización.

Tabla 7. Principios para la gestión del riesgo empresarial ISO 31000

Crea y protege valor el valor	Contribuye de manera tangible al logro de los objetivos. Es decir, ayuda a optimizar el desempeño organizacional mediante la identificación y abordaje tanto de factores internos como externos, que dan lugar a la incertidumbre asociada con los objetivos
Parte integral de todos los procesos de la organización	La gestión de riesgos es parte de las responsabilidades de gestión y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planeación estratégica
Parte de la toma de decisiones	Ayuda a las personas a tomar decisiones justificadas, definir las prioridades de las acciones y a distinguir entre planes de acción diferentes
Trata explícitamente la incertidumbre	Toma en cuenta la incertidumbre, su naturaleza y la forma de tratarla. Considera el efecto de ésta sobre los objetivos
Sistemática, estructurada y oportuna	Contribuye a la eficacia y el logro de resultados coherentes, comparables y fiables
Basada en la mejor información disponible	Considera fuentes de información tales como datos históricos, experiencias, retroalimentación de las partes interesada, observación, previsiones y juicios de los expertos
Adaptada	Se alinea con el contexto externo e interno de la organización y con el perfil de riesgo
Integra factores humanos y culturales	Permite identificar las aptitudes, las percepciones y las intenciones de las personas externas e internas que pueden facilitar u obstruir el logro de los objetivos de la organización

Transparente y participativa	La implicación apropiada y oportuna de las partes interesadas y, en particular de las personas que toman decisiones en todos los niveles de la organización
Dinámica, reiterativa y receptiva al cambio	Debe ser sensible de manera continuada a los cambios y responde a ellos: sucesos externos e internos, el contexto y los conocimientos cambian, se debe hacer un seguimiento y revisión de riesgos, pues surgen nuevos, algunos cambian y otros desaparecen.
Facilita la mejora continua	La organización debe desarrollar e implementar estrategias para mejorar su madurez en la gestión del riesgo y en todos los demás aspectos de la organización.

Fuente: elaboración propia con base en Casares y Lizarzaburu (2016).

2.4.2.4 Proceso para la gestión del riesgo con base en ISO 31000 2018

Considerando a Mishra *et al.*, (2019) el proceso para la gestión de riesgos según el enfoque de la ISO 31000 debe seguir una serie de pasos. (Ver Figura 4):

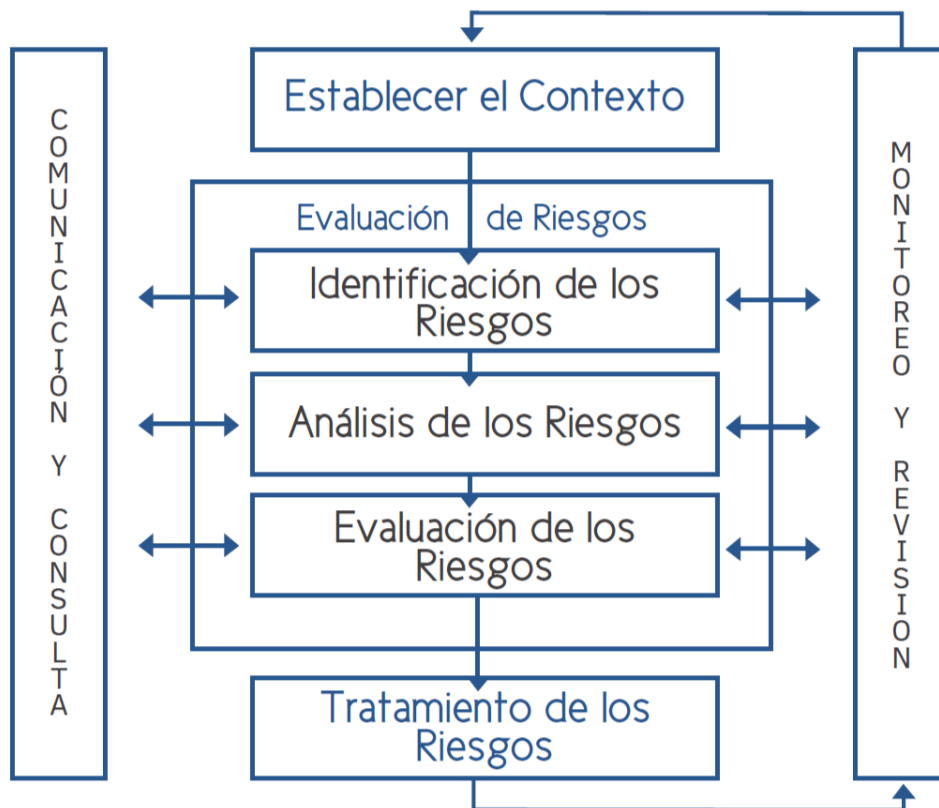


Figura 4. Actividades del proceso de gestión del riesgo ISO 31000
Fuente: Tomado de Casares y Lizarzaburu (2016)

2.5 Cultura de riesgo

El capital humano debe ser sensible a la cultura de gestión de riesgos procurando una adecuada conciencia general, un conjunto de actitudes que sean favorables y un buen comportamiento que consoliden la cultura organizacional. No obstante, la ISO 31000 señala que la introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua, requieren de un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización, lo cual hace necesario que capaciten en materia de gestión de riesgos a todos sus actores.

La cultura de gestión de riesgos se fomenta cuando los empleados y las partes interesadas son conscientes de la importancia de gestionar los riesgos. Sin embargo, esta conciencia está ausente en las Pymes, las cuales según Serrato (2019) necesitan crecer como organización y para ello es indispensable un cambio cultural que supere la visión de corto plazo, supervivencia y falta de prospectiva para su crecimiento.

Así pues, “la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la decisión de implementar ERM y en la efectividad de esa implementación” (Viscelli *et al.*, 2016, p.4). Por ende, la organización debe emprender esfuerzos que permeen su capital humano mediante el desarrollo de capacidades para la gestión del riesgo empresarial, y con ello lograr la madurez. Al respecto Gatzert y Martin (2015) afirman que “el establecimiento de una fuerte cultura de riesgo en todos los niveles de la empresa es esencial para garantizar una coordinación y funcionalidad apropiada del sistema de ERM” citado en (Lechner y Gatzert, 2017, p.870).

En ese sentido Roa *et al.*, (2017) manifiestan la importancia de que las organizaciones promuevan la cultura de riesgos y plantean que ésta debe construir competencias de riesgos, alinear sistemas motivacionales, fortalecer las relaciones y promover estructuras de riesgo operacional. A continuación, en la (Tabla 8) se presenta una ruta para la mejora continua de la cultura en riesgo.

Tabla 8. Ruta para la mejora continua de la cultura en riesgo empresarial

Conciencia cultural	Cambio cultural	Refinamiento cultural
Clarificar las responsabilidades para la gestión de riesgos	Incorporar métricas de desempeño de riesgos en los sistemas motivacionales	Realizar la gestión del conocimiento en lo que respecta a la gestión del riesgo empresarial
Desarrollar programas de capacitación de riesgos	Establecer consideraciones de riesgo en los procesos de gestión de talento	Perfeccionar las métricas de desempeño de riesgos para que reflejen los cambios en la estrategia de negocio apetito al riesgo y tolerancia
Implementar la gestión del conocimiento sobre la gestión del riesgo empresarial	Posicionar a personas que cuenten con capacidades para la gestión de riesgos en las áreas más críticas del negocio	Disponer de una definición común de lo que se considera riesgo
Reclutar recurso humano que cuente con capacidades para la gestión del riesgo empresarial	Reforzar la ética y los estándares de cumplimiento	Crear conciencia de los riesgos relacionados con el negocio

Fuente: elaboración propia con base en Roa *et al.*, (2017).

Los gerentes deben asumir su papel principal en la difusión de la conciencia sobre la cultura del riesgo y la gestión del riesgo dentro de la empresa. Proporciona el ímpetu necesario para la implementación de mecanismos, y no todos están necesariamente formalizados, que son esenciales para la identificación, evaluación, prevención, gestión y comunicación interna y externa de los riesgos. (Seville y Teyssier, 2017, p.18)

2.6 Sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes

Para abordar de manera efectiva el riesgo empresarial, es indispensable identificarlo, analizarlo, medirlo, tratarlo, monitorearlo y comunicarlo adecuadamente. (Alonso y Berggrun, 2015; González *et al.*, 2017; Mejía, 2006; Myšková y Doupalová, 2015; Stasytytė y Aleksienė, 2015; Van den Boom, 2019; Verbano y Venturini, 2013). Esto se traduce en un proceso sistemático que debe

estructurar la organización con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos estratégicos y asegurar su supervivencia.

La gestión del riesgo es iterativa y asiste a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas. (ISO 31000, 2018). Por lo tanto, las Pymes deben concientizarse para iniciar de manera adecuada este proceso y será indispensable que la administración o cúpula administrativa que a menudo son los propietarios, respalden no solo la formalización sino la implementación, lo cual se traduce en el compromiso constante de generar una cultura de riesgo transversal a la organización, que sea capaz de permear todos los actores que la integran incluso aquellos que siendo externos son partes interesadas, ya que de esta forma podrá lograr una mayor efectividad.

2.6.1 Establecimiento del contexto

De acuerdo con la ISO 31000 2018 constituye “la fase preliminar en el que los objetivos del proceso de gestión de riesgos se definen por primera vez, de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y, en segundo lugar, los recursos” (Lima *et al.*, 2019, p.3). Sin embargo, al tratarse del establecimiento del contexto es indispensable observar el macroambiente donde la organización está inmersa para identificar factores de riesgos que puedan generar oportunidades y amenazas, o comprometer la continuidad del negocio.

Es importante tener en cuenta los aspectos económicos, ambientales, sociales, políticos y tecnológicos que rodean la organización ya que pueden incidir en la ejecución de la estrategia empresarial. COSO (2004) citado en (Verbano y Venturini, 2013). También es claro que los riesgos aquí identificados no están sobre el control absoluto de la organización, sino fuera de su alcance, aunque un entendimiento sobre ellos puede contribuir a su gestión y de esta forma mitigar su impacto. Esto es confirmado por Oliva (2015) quien señala que “el entorno consta de todas las fuerzas relevantes más allá de los límites organizacionales, y las organizaciones están sujetas a cambios legales, cambios en el comportamiento social y cambios económicos, en los que poco puede influir” (p.68).

Por lo tanto, “concentrar el análisis de riesgo de la empresa dentro del alcance organizacional podría al principio fortalecer los aspectos de la eficiencia, sin embargo, a mediano y largo plazo, la organización puede perder su efectividad para lograr los objetivos estratégicos” (Oliva, 2015, p.78). Esto es aceptable ya que la organización forma parte de un sistema en el cual interactúan múltiples factores que pueden dar lugar a fuentes de riesgo y al tomar decisiones con una visión introspectiva puede exponerla a desafíos en un momento dado.

Sin embargo, “la práctica de observar el ambiente como un todo todavía no es predominante y en la mayoría de los casos, la gestión del riesgo empresarial todavía prioriza solo el nivel organizacional” (Albuquerque, Couto y Oliva, 2019, p.160). Es decir, a menudo la cúpula administrativa de la organización realiza un proceso limitado de identificación de riesgos que solo considera factores internos y las debilidades que poseen, dejando de lado factores externos que suscitan oportunidades y amenazas las cuales también influyen en la operación del negocio.

En ese sentido, es importante llevar a cabo un adecuado “establecimiento del contexto ... externo de la organización ya que es uno de los principales pilares para establecer un sistema de gestión integrado que sea acorde con la realidad y las necesidades de las pymes” (Castañeda y Sánchez, 2016, p.128). Esto se traduce en un proceso de identificación sobre variables exógenas, a partir de diversas fuentes (informes de gobierno, entrevistas con expertos, documentos de análisis sobre políticas públicas, entre otros) que permiten tener un panorama sobre el que la organización actuará en el mediano y largo plazo.

Al respecto, Álvarez, Limonchi y Lara (2014) indican que para analizar el entorno se utilizan técnicas como el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental (Ver Tabla 9), el cual permite determinar las oportunidades y riesgos de la expansión global en las empresas, ya que proporciona un marco sólido para establecer el escenario y desarrollar tácticas específicas para mitigar los riesgos involucrados en la ejecución de la visión en ambientes poco conocidos. Por lo tanto, es necesario revisar el comportamiento de la economía, los cambios normativos y otros factores de carácter social, demográfico y ambiental que pueden incidir en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 9. Establecimiento del contexto: factores a observar

Factores	Aspectos	Autores
Políticos	Incidencia del gobierno grupos de presión, políticas gubernamentales,	(Taipe y Pazmiño, 2015)
Económico	Variables como el PIB, gasto, tasa de desempleo, índices de precios al consumidor, índice de tipo de cambio, balanza comercial	(CEPAL, 2019)
Sociales	Estructura demográfica, educación, salud, empleo y remuneraciones, pobreza y distribución del ingreso, vivienda y servicios básicos	(CEPAL, 2019)
Tecnología	Cambios tecnológicos	(Taipe y Pazmiño, 2015)
Ecológicos	Desastres naturales (sismos), el clima, recursos naturales: biota, agua y mares, lluvias, tierra y suelo	(CEPAL, 2019; Taipe y Pazmiño, 2015)
Legales	Leyes y reglamentos	

Fuente: elaboración propia con base en los autores mencionados

Álvarez y Viltard (2016) coinciden con Mejía (2006) y mencionan que el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter resulta una herramienta valiosa para describir el contexto de la organización en el ámbito de las Pymes, cuya aplicación permite conocer: 1) la rivalidad entre los competidores existentes, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) las nuevas incorporaciones y 5) los productos o servicios sustitutos. Cabe aclarar que dicho análisis debe realizarse considerando la opinión de los propietarios, gerentes, empleados y partes interesadas de la organización, los cuales con base en su experiencia contribuirán a un panorama más claro.

Otros autores mencionan que el análisis SOWT o DOFA constituye una herramienta fundamental en esta etapa del proceso de gestión del riesgo empresarial. Por ejemplo, Pulgarín y Rivera (2012) indican que “esta herramienta reconoce la organización como una estructura susceptible de ser

afectada positiva o negativamente por un conjunto de variables tanto internas como del entorno” (p.93). Sin embargo, critican su incapacidad para analizar situaciones de manera dinámica, y su estructura solo permea la valoración de la situación estratégica a un nivel escueto de opciones que se limita a cuatro categorías de variables.

Pero, tal aseveración puede enjuiciarse en la medida que los únicos factores afectan a la organización pueden ser de carácter exógenos o endógenos; aunque se debe reconocer que ambos factores poseen un comportamiento que no es estático y necesita ser vigilado de manera continua. En consecuencia, “es necesario que los sistemas de gestión de riesgos actuales sean flexibles, dinámicos y tengan la capacidad suficiente para adaptarse rápidamente a un entorno que cambia rápidamente” (Oláh, Kovács, Virglerova, Lakner, Kovacoba, Popp, 2019, p.2).

Por lo tanto, cada empresa debe tener un conocimiento sólido de su propio negocio y claridad de las fortalezas y debilidades que posee, así como, de sus amenazas y oportunidades. Estas últimas “son la desventaja y la ventaja del riesgo, definidas como una incertidumbre que puede tener consecuencias positivas o negativas originadas por diferentes eventos” Islam, Tedford, & Haemmerle (2008) citado en (Lima *et al.*, 2019, p.1). Sin embargo, lo mencionado no es una tarea fácil, antes se requiere de atención y compromiso para llevar a cabo un análisis crítico sobre el macroambiente de la organización.

2.6.2 Identificación del riesgo empresarial

Una vez ha sido establecido el contexto del negocio, es necesario emplear la información recabada para identificar los riesgos claves del macroambiente que puedan afectar de manera negativa o incidir positivamente en el logro de los objetivos estratégicos. Pero de acuerdo con Ekwere (2016) dicho proceso puede estar limitado por las experiencias y perspectivas de las personas que lo realicen. Pues identificar los riesgos relevantes se puede considerar como el principal desafío que enfrentaran las Pymes para llevar a cabo una adecuada gestión del riesgo empresarial.

Al respecto, St-Pierre y Lacoursière (2017) indican que “identificar los riesgos relevantes y los factores de riesgos más importantes para la empresa, es la

principal dificultad para establecer un sistema de gestión de riesgos” (p.101). Sin embargo, es el punto de partida donde se obtendrá el insumo para continuar con el proceso de gestión, pero resultará más complejo cuando la organización apenas inicia, ya que no posee experiencia ni información suficiente que respalde aquellos eventos pasados que hayan afectado los objetivos estratégicos, y por ende no contará con una guía que facilite el proceso de identificación, lo cual se traducirá en mayores esfuerzos.

Es importante indicar que la identificación no debe propender a una búsqueda masiva de posibles riesgos dentro de la organización, antes es necesario considerar sus objetivos estratégicos, así como, la visión. Posteriormente deben ser identificados los recursos y actividades claves que contribuirán a su consecución y sobre estos los riesgos que pueden materializarse en un horizonte de tiempo dado. Esto se justifica “dado que el número de riesgos es infinito y los costos relacionados con la identificación de esos riesgos también son, en teoría, infinitos” (Bogodistov y Wohlgemuth, 2017, p.14).

Considerando que “la identificación precisa del riesgo lleva a la empresa en la dirección correcta para alcanzar el objetivo” (Stasytyté y Aleksiené, 2015, p.145), es decir, proporciona un panorama de actuación para tomar las decisiones estratégicas de forma más adecuada, Falkner y Hiebl (2015) en acuerdo con (Hollman y Mohammaad, 1984) señalan que este paso en el proceso de gestión del riesgo debe llevarse a cabo de forma continua y sistemática, y se deben identificar las posibles fuentes de pérdida y, por lo tanto, los riesgos. Para ello, enumeran tres métodos diferentes que los gerentes de las Pymes pueden usar para identificar riesgos de pérdida:

- Revisiones sistemáticas de todos los datos sobre activos comerciales, actividades y personal;
- Usar estados financieros para identificar las fuentes de posibles pérdidas financieras; y
- Usar diagramas de flujo para analizar todas las operaciones o actividades de la empresa.

Otros académicos sugieren métodos que van desde una lluvia de ideas con el personal y las partes interesadas externas hasta la investigación del entorno

político, económico, legislativo y operativo, acompañado de entrevistas con personas y/o organizaciones relevantes. (Ekwere, 2016; Naude y Chiweshe, 2017). Sin embargo, cuando no hay capacidad para la gestión de riesgos en el capital humano de las Pymes, es decir, poca experiencia y conocimientos débiles; no es posible una adecuada identificación de estos. (Gao, Sung y Zhang, 2012); por lo que Falkner y Hiebl (2015) recomiendan que la organización en un inicio debe clasificar los riesgos más importantes y capacitar sus empleados.

Al respecto algunos académicos afirman que es “responsabilidad de cada organización desarrollar una cultura de riesgo con el fin de que cada integrante desde su posición, con su experiencia, conocimiento y sentido común tenga capacidad de identificar y discernir los riesgos potenciales de los no potenciales. (González *et al.*, 2017, p.55). Entonces se requiere que la organización desarrolle iniciativas proactivas entre los actores de la organización para desarrollar las capacidades que requiere la gestión del riesgo empresarial.

2.6.2.1 Propuesta de identificación de riesgo: Visión Basada en Recursos

Esta propuesta fue realizada por Mishra *et al.*, (2019) tras reconocer que en el enfoque *Enterprise Risk Management* la identificación del riesgo continúa siendo un área fragmentada, pero más allá de dicha crítica su estudio representa una respuesta en primer lugar a una de las preguntas de investigación definidas por (Falkner y Hiebl, 2015), quienes cuestionaron específicamente ¿Cuáles son las estrategias de identificación de riesgos que no superan los recursos limitados de las Pymes? (p.140), y en segundo lugar sobre las conclusiones realizadas por St-Pierre y Lacoursière (2017) quienes señalan que la gestión de riesgos debe ser dinámica.

En ese sentido, Mishra *et al.*, (2019) contribuyeron específicamente a la primera etapa de la gestión del riesgo empresarial, vinculando clases de riesgo (estratégico, operacional, financiero y *Hazard risk*) con la teoría basada en recursos (Barney y Hesterly, 1991) y el desarrollo de capacidades dinámicas; afirmando que esta fase es un proceso continuo en la cual el marco propuesto (Ver Figura 5) permite a las organizaciones identificar riesgos en función de

cómo los recursos de la organización pueden estar expuestos a lo largo del tiempo.



Figura 5. Marco para la identificación del riesgo empresarial
Fuente: Elaboración propia con base en Mishra, Rolland, Satpathy y Moore (2019).

2.6.3 Análisis del riesgo empresarial

El análisis de riesgo constituye una fase fundamental en el proceso de gestión del riesgo empresarial ya que será la guía para evaluar el riesgo identificado en términos de probabilidad e impacto. Para ello será necesario establecer las causas y consecuencias mediante un análisis crítico y sistemático donde se reconozcan situaciones de la organización que son fuentes de riesgos. Esto es confirmado por Ekwere (2016) quien indica que “el análisis de riesgos ... permitirá comprender de mejor manera el posible impacto de un riesgo o la probabilidad de que ocurra, a fin de tomar una decisión sobre la asignación de recursos para controlar el riesgo” (p.38).

En ese sentido el análisis del riesgo empresarial debe ocurrir en función de cada tipo de riesgo al que se encuentre expuesta la organización, ya que cada uno requerirá de un grado de profundización en específico. Esto se traduce en un proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información que ayuda a identificar causas y consecuencias: “identifica todas las posibles fuentes de riesgo, identifica los escenarios más probables para desarrollar una situación y

evalúa la posible escala de las consecuencias” (Stasytyté y Aleksienė, 2015, p.144).

De acuerdo con Ekwere (2016) el análisis de riesgo puede llevarse a cabo de manera cualitativa considerando algunas técnicas como la lluvia de ideas, juicios de especialistas y expertos, entrevistas estructuradas y/o cuestionarios, descriptores de palabras y categorías de riesgos. Sin embargo, es un proceso que se basa en el juicio subjetivo de quienes lo estén llevando a cabo y esto puede causar la formación de sesgo y en consecuencia comprometer la validez del análisis realizado.

2.6.4 Valoración o evaluación del riesgo empresarial

La fase de valoración conlleva a estimar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos que han sido identificados y analizados previamente, teniendo claro que estos pueden incidir en el logro de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad de la organización. Al respecto, Falkner y Hiebl (2015) en acuerdo con (Hollman y Mohammaad, 1984) indican que este “implica medir o estimar la frecuencia potencial de las pérdidas y el impacto potencial de un riesgo en la operación de la empresa” (p.133). En ese sentido es importante la determinación de una escala que permita cuantificar la probabilidad de ocurrencia e impacto. (Ver Tabla 10 y 11).

Tabla 10. Escala para la evaluación cualitativa de la probabilidad de ocurrencia del riesgo empresarial

Viabilidad/Probabilidad		
Puntuación	Viabilidad/Probabilidad	Parámetro o Conceptualización
1	Rara vez	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
2	Pocas veces	Podría ocurrir alguna vez
3	Algunas veces	Debería ocurrir alguna vez
4	Frecuentemente	Probablemente ocurra una vez
5	Siempre	Ocurrirá en muchas circunstancias

Fuente: Adaptado de Palma (2011)

Tabla 11. Escala para la evaluación cualitativa de impacto del riesgo empresarial

Impacto		
Puntuación	Impacto	Parámetro o Conceptualización
1	Insignificante	No afecta el logro de los objetivos estratégicos
2	Mínimo	Posibilidades de afectar el logro de los objetivos estratégicos
3	Moderado	Afecta los objetivos estratégicos y la adecuada toma de decisiones
4	Alto	Afecta los objetivos estratégicos, la adecuada toma de decisiones y las ventas
5	Catastrófico	Afecta significativamente los objetivos estratégicos, la adecuada toma de decisiones y las ventas

Fuente: elaboración propia

Pero una vez determinada la probabilidad e impacto de cada riesgo debe realizarse la matriz (Ver Tabla 12) con el objetivo de determinar el nivel de riesgo que tiene el evento identificado. (Lizarzaburu, Barriga, Burneo y Noriega, 2019). Está clasificada en tres niveles, donde el verde registra aquellos eventos que tienen un nivel bajo de efectos sobre la organización, derivado de una probabilidad de ocurrencia máxima de pocas veces y un impacto moderado; el nivel de riesgo alto identificado se ubicará en la zona de color rojo y corresponderá aquellos eventos cuya probabilidad de ocurrencia se ubique entre raro y siempre pero su impacto no será insignificante.

Tabla 12. Matriz de análisis para determinar el nivel de riesgo empresarial

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Mínimo	Moderado	Alto	Catastrófico
Siempre	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Frecuentemente	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Algunas veces	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Pocas veces	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto
Raro	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto

Nivel de riesgo alto	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo bajo
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------

Fuente: elaboración con base en (Palma, 2011, Ekwere, 2016)

En línea con lo anterior, el Instituto de Auditores Internos de España, en adelante (IAIE) indica que “durante las fases iniciales de implantación de los sistemas de gestión de riesgos, es adecuado el uso de escalas de valoración de impacto y probabilidad de ocurrencia de tres intervalos, dado que la aproximación utilizada es más sencilla” (p.19). Sin embargo, destacan la importancia de ampliar el número de intervalos en la medida que el sistema de gestión de riesgos vaya adquiriendo mayor madurez y con ello lograr una valoración más precisa.

Ahora bien, aunque la “evaluación de riesgos intentará identificar todos los riesgos significativos, estos se encuentran limitados por los recursos disponibles, incluida la disponibilidad de información, la capacidad del personal, el tiempo y el presupuesto” (Ekwere, 2016, p.29). Por lo tanto, una vez evaluado los riesgos será necesario priorizarlos y compararlos con el nivel de apetito que la organización ha definido y con ello generar una lista priorizada de riesgos que serán sujetos de tratamiento.

2.6.5 Apetito al riesgo

“Todas las organizaciones enfrentan incertidumbre y el desafío para la gerencia o cúpula administrativa es decidir qué nivel de incertidumbre es aceptable para obtener el mayor valor para las partes interesadas, esto se conoce como el apetito de riesgo” (Stasytytė y Aleksienė, 2015, p.142). Sin duda es un concepto que ha sido incorporado recientemente en las actualizaciones de los marcos de referencias para la gestión integral del riesgo empresarial (COSO ERM 2017) y que está cobrando relevancia en el logro de objetivos estratégicos; pero por ser reciente no está muy bien definido ni interiorizado en las organizaciones. (IAIE).

Sin embargo, esta fase es fundamental en el proceso de gestión del riesgo empresarial. (Correa, Rios y Acevedo, 2016). Constituye el límite de riesgos que cada organización está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos estratégicos y representa un parámetro para determinar los riesgos que deben ser tratados por la organización. Al respecto Beck *et al.*, (2018) sostienen que “el ERM busca gestionar y monitorear los riesgos dentro de un apetito de riesgo definido para proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos estratégicos de la entidad pueden alcanzarse” (p.102).

En ese sentido, el ERM con un apetito de riesgo definido permitirá una comprensión sólida, cuantitativa y económica de los riesgos, pero este proceso debe considerar que un riesgo no posee el mismo impacto en el ámbito estratégico, financiero, operativo o ambiental; y que sus probabilidades de ocurrencia se ven influenciados por la materialización de otro tipo de riesgos y eventos externos. En ese sentido, el (IAIE) indica que la fijación de un apetito al riesgo constituye un elemento esencial en el establecimiento de un modelo de gestión de riesgos, ya que permite optimizar el binomio de riesgo-rentabilidad y mantener los riesgos en niveles adecuados.

Para ello el (IAIE) propone que sean considerados tres elementos; el primero se refiere al marco filosófico de la organización entendido este como la misión, visión y valores, en segundo lugar, deben tenerse en cuenta las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, así como, las fortalezas y debilidades que puede experimentar durante el desarrollo de sus operaciones y finalmente la estrategia o planeación que representa un punto crítico en la gestión del riesgo.

El apetito al riesgo definido guiará la organización y representa el nivel de riesgo que está dispuesta a aceptar en función de la capacidad económica, la percepción de sus propietarios y gerentes. Por lo tanto, su definición permite definir el “perfil de riesgo”, el cual refleja un punto óptimo donde sea posible el equilibrio entre lo que desea obtener y los esfuerzos que pretende realizar, teniendo en cuenta que habrá factores sobre los cuales no será posible tener control absoluto; aunque, será necesaria la comunicación y supervisión del

apetito adoptado, ya que esto orientará a la organización para determinar los riesgos que deberán tratarse para lograr los objetivos estratégicos.

En línea con lo anterior, Deloitte (2018) indica que el apetito al riesgo es una parte integral de la gestión de riesgos corporativos. Es la parte que se encarga de alinear las acciones a los márgenes deseados por medio de la comunicación sobre la declaración de apetito al riesgo; también apoya el monitoreo de aspectos internos y externos tales como la competencia, el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones. De igual forma señala que no hay un apetito al riesgo que pueda encajar en todas las organizaciones, ya que cada una desarrolla sus operaciones en contextos particulares y con objetivos diferentes, llevándolos a tomar decisiones únicas, por lo que este elemento debe que ser ajustado a las características de cada organización.

Los académicos también respaldan la importancia de este elemento y afirman que “una buena gestión de riesgos empresariales necesita una identificación clara del apetito de riesgo de la organización que depende de varios factores internos y externos a la organización, como la cultura organizacional, el perfil de riesgo de la alta gerencia” (Neto *et al.*, 2018, p.4106). Sin embargo, la cultura organizacional en las Pymes suele ser el resultado de una lógica entre los actores donde hay conflictos de agencia y existe sobreposición de los criterios familiares en los empresariales.

En línea con lo anterior Ekwere (2016) con base en Di Serio *et al.*, (2011) sostiene que el apetito al riesgo es un paso previo al tratamiento del riesgo empresarial. Esto lo confirma Yap y Yap (2016) quienes indican que “el apetito por el riesgo será capaz de guiar a la administración de la compañía para establecer objetivos comerciales y tomar decisiones relevantes para lograr a fin de mantener su operación a través de un mayor rendimiento de ventas” (p.156).

2.6.6 Tratamiento o respuesta al riesgo empresarial

Esta fase busca seleccionar opciones y definir estrategias para tratar los riesgos que no se consideraron aceptables o tolerables de acuerdo al proceso de evaluación, donde se compara el nivel del riesgo identificado con el nivel de apetito al riesgo de la organización. Se observa un consenso entre académicos y organismos (Brito, 2018; ISO 31000 2018; Naude y Chiweshe, 2017) quienes

indican que el tratamiento requiere seleccionar una de las siguientes medidas sin excluirse una de la otra, destacando que no todas son apropiadas para circunstancias iguales:

- Mitigar/reducir: cuando se realizan esfuerzos para reducir los resultados negativos y el alcance de las pérdidas
- Transferir/compartir: compartir el riesgo total o parcialmente (incluyendo los contratos o la financiación del riesgo)
- Retener/aceptar: realizado de manera planeada corresponde a afrontar las consecuencias del evento para obtener una oportunidad
- Controlar/evitar: implica no comenzar o no continuar la actividad que causa el riesgo

Al respecto la ISO 31000 2018 indica que “la selección de las opciones para el tratamiento del riesgo debería realizarse de acuerdo con los objetivos de la organización, los criterios del riesgo y los recursos disponibles” (p.15). Sin embargo, “si una empresa desarrolla reglas simples para la resolución de problemas *ad hoc* (Eisenhardt y Martin, 2000) y evita un alto grado de rutinización inflexible en el nivel operativo para poder responder rápidamente a desafíos imprevistos (Wohlgemuth y Wenzel, 2016), puede aumentar su resistencia a las amenazas ambientales dinámicas” (Bogodistov y Wohlgemuth, 2017, p.14).

2.6.7 Monitoreo del riesgo empresarial

El monitoreo es un componente fundamental en el proceso de gestión del riesgo empresarial que a pesar de estar respaldado por los estándares internacionales (COSO 2017, ISO 31000 2018) aún no está lo suficientemente operacionalizado para implementarlo en las Pymes, y requiere de un nivel maduro en cuanto a la administración del riesgo (identificación, análisis y evaluación) y planeación estratégica para lograr su implementación. (Mejía y Villanueva, 2014). Sin embargo, estos dos últimos elementos apenas se logran formalizar en las Pymes y cuando estas son familiares su ausencia es más frecuente.

Pero monitorear el riesgo “es vital, ya que puede proporcionar una alerta temprana cuando los niveles de riesgo aumentan, dando a las empresas tiempo para reaccionar ante estos cambios y formular estrategias de mitigación” (Chang

et al., 2015; Wagner y Bode 2008) citado en (Naude y Chiweshe, 2017, p.4). Por lo tanto, esta fase permite que la organización reconozca cambios en el contexto interno-externo para así ajustar la revisión de los tratamientos al riesgo y su priorización, y a su vez identificar otros riesgos emergentes que puedan surgir. Alonso y Berggrun (2015) añaden que esta fase comprende “un seguimiento permanente a los indicadores de riesgo y de las acciones de mitigación” (p.9).

De acuerdo con lo expuesto por Casares y Lizarzaburu (2016) quienes siguen el estándar ISO 31000, el monitoreo comprende todos los aspectos de la gestión de riesgos para garantizar controles eficaces y eficientes a través de un seguimiento al desempeño para obtener información que mejore la valoración del riesgo ya que permite analizar eventos, cambios, tendencias, éxitos y fracasos para aprovecharlos en pro de la organización.

2.6.8 Comunicación del riesgo empresarial

Bogodistov y Wohlgemuth (2017) indican que “una mejor comunicación de los problemas relacionados con los riesgos podría aumentar la capacidad de una empresa para resistir cuando ocurren eventos improbables y lograr una mayor eficiencia en ERM” (p.12). De allí la necesidad de que las Pymes comuniquen aquellos eventos que pueden comprometer el logro de sus objetivos estratégicos, pues esto contribuirá a la toma de decisiones bien informadas en el nivel estratégico y operativo, y la generación de una mayor resiliencia.

En ese sentido Ekwere (2016) señala que “para garantizar una comunicación efectiva, el propietario de un negocio puede decidir desarrollar e implementar una estrategia y/o plan de comunicación lo antes posible en el proceso” (p.34). Sin embargo, las Pymes comúnmente no formalizan las decisiones que toman, optan por la intuición y además no las documentan, argumentando que no es necesario ya que la organización la integran miembros familiares, lo cual limita el desarrollo de la comunicación en el proceso de gestión del riesgo empresarial.

2.7 Empresas familiares

La definición más común de empresa familiar es la propuesta originalmente por Chua *et al.*, (1999), que es una extensión de los principios derivados de la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert y March, 1963), entonces es una empresa gobernada y/o gestionada con la intención de moldear y perseguir la visión del negocio en poder de una coalición dominante para la toma de decisiones controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que sea potencialmente sostenible para las generaciones o familias. (Basco, 2017; Maldonado, Marín y García, 2018; Molina, Botero y Montoya, 2016).

Otra perspectiva define que “la idea de empresa familiar evoca la necesidad de constituir una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o de individuos con cierto parentesco; cuyo objetivo es darle continuidad generacional al derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental” (Cisneros, Ramírez, Hernández, 2011, p.52).

Así pues, la empresa familiar es aquella que posee la propiedad y el control de la empresa, ejerce poder en la propiedad y la gestión de esta, y sobre la intención de transferirla a las futuras generaciones. (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad y Ureta, 2010). Esto se traduce como aquella organización cuya propiedad y decisiones se encuentran supeditadas a los miembros familiares entre los que existe coincidencia de valores.

Las empresas se constituyen en dispositivo analítico para el estudio de la sociedad capitalista y su proceso evolutivo...sin embargo, es cada vez más común profundizar en las características organizacionales que determinan su funcionamiento, como ocurre en la actualidad con la investigación sobre las compañías familiares. (Cisneros *et al.*, 2011, p.51). Esto encuentra justificación dado que “una de las instituciones que ha prevalecido a través del tiempo y que ha impulsado el crecimiento de la economía es la empresa de familia cuyos orígenes

se remontan a los inicios de la civilización occidental” (Ramírez y Macías, 2012, p.11).

Lo anterior es confirmado por (Matute *et al.*, 2010, p.82) quien afirma que en la actualidad continúa prevaleciendo como una de las organizaciones más relevante en el entorno económico de múltiples realidades económicas, lo cual según Quejada y Ávila (2016) se explica por un poder generador de empleo y el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. (p.151). Pero caracterizada además por problemas de nepotismo, no separación de la gestión y la propiedad, la ausencia de planeamiento sucesorio y dificultades para la jubilación del líder empresario y difícil sostenimiento en el tiempo, (Matute *et al.*, 2010; Quejada y Ávila, 2016).

En ese sentido, “estas empresas entrañan, por la naturaleza de las relaciones que se establecen entre la mayoría de sus integrantes, un enfoque de conducción más volcado hacia el liderazgo que hacia la dirección” (Botero, p.135), pero la realidad social y, económica indican la necesidad que “las estructuras que fortalecen la gobernabilidad empresarial, esto es, la manera como son dirigidas y controladas es una necesidad en los tiempos modernos; con mayor razón en la empresa de familia” (Urrea, 2003, p.40). Sin embargo, en estas organizaciones la poca formalización de políticas y procedimientos y la sobreposición de los criterios familiares en la empresa son factores que agudizan la complejidad de su gobernanza.

Esto es confirmado por Ramírez y Macías (2012), quienes indican que “el solapamiento entre la familia y la empresa la hacen especialmente compleja, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal, accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa” (p.17). Esto representa uno de los principales desafíos para las organizaciones cuya propiedad y decisiones son tomadas de manera significativa por los miembros de una o más familias; pues ello genera complejidades que se extienden a la sobreposición de criterios familiares sobre los criterios empresariales.

2.8 Marco legal de clasificación para las pequeñas y medianas empresas en Brasil

“Las Pymes no constituyen un grupo homogéneo que pueda ser caracterizado de manera general en el ámbito global, simplemente por variables financieras de su operación o estructura interna” (Gómez, 2016, p.63). Por ejemplo, se observa que en países del mismo continente americano son adoptados criterios diferentes para clasificar este tipo de organizaciones, mismos que son sujetos de cambios cuando se estructuran nuevas políticas públicas; esto es confirmado por otros académicos que señalan: “existen diferentes categorizaciones de pequeñas y medianas empresas debido a las diferentes condiciones socioeconómicas de cada región económica o país centrado” (Karadag, 2015, p.27).

En Brasil de acuerdo con la (CEPAL, 2018) la clasificación para este tipo de organizaciones responde a dos criterios independientes (Ver Tabla 13), donde el primero estará en función del monto de facturación bruta anual de acuerdo con la Ley general de las micro, pequeñas y medianas empresas N° 123 del 14 de diciembre de 2006, en adelante (LGMPM). Mientras que el segundo, según el Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (SEBRAE) dependerá del número de personas ocupadas (trabajadores).

Tabla 13. Clasificación de las Mipymes en Brasil

Tamaño de la empresa	Monto de facturación bruta anual	Número de ocupados (trabajadores)
Microempresas	Hasta 360 mil Reales	Entre 0 y 9
Pequeña	Entre 360 mil y 3.6 millones	Entre 10 y 49

Fuente: elaboración propia con base en (CEPAL, 2018, p.90)

CAPÍTULO III. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS EN LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN PYMES

“Que envidiables son los que no dudan” (George Steiner)

El presente apartado expone la metodología adoptada para cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación, las características generales del caso estudiado, la proposición teórica del presente estudio, así como cada una de las etapas desarrolladas que permitieron dar respuesta a la interrogante central. Además, se presenta el enfoque de investigación seguido, el método para abordar el objeto de estudio, el tipo de investigación en cuanto a los fines y medios utilizados, los instrumentos aplicados y la forma en que fue recabada, procesada y analizada la información.

3.1 Unidad de análisis

Esta investigación se realizó considerando una organización y teniendo como criterios: 1) la accesibilidad, 2) la capacidad del investigador para la recolección, procesamiento y análisis de los datos y 3) el proceso de formación del investigador en el marco del convenio de doble titulación suscrito entre la Universidad Autónoma de Sinaloa (México) y la Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil). A continuación, se presentan aspectos relacionados con la historia, trayectoria, servicios ofrecidos, sector, tamaño y localización. Cabe aclarar que, dada la naturaleza de la investigación, la razón social del caso estudiado fue reemplazada por un seudónimo para proteger la reputación e identidad.

Por otra parte, la elección de la pequeña organización BBMinas como unidad de análisis para esta investigación estuvo determinada porque carece de un proceso estructurado que permita la gestión del riesgo empresarial, lo cual se traduce en la ausencia de una sistematización para identificar, analizar, valorar y tratar aquellos eventos que puedan comprometer su continuidad en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, carecen de profesionalización en este proceso y ello da lugar a una mayor vulnerabilidad al riesgo empresarial comprometiendo el logro de los objetivos estratégicos su sostenibilidad y exponiéndola al fracaso.

Aunado a ello, pertenece al selecto grupo de las Pymes las cuales además de ser actores claves para construir crecimiento más inclusivo, aumentar la capacidad de recuperación económica y mejorar la cohesión social. (OCDE, 2019), también son responsables del crecimiento económico y el desarrollo sostenible de cualquier economía, a través de la generación de empleo y su aportación al PIB. Por ejemplo, en Brasil representan una parte importante de la economía (CEPAL, 2018) de las empresas. Además, es una empresa familiar, las cuales, según Andrade, Lima, Muylder y Antonialli (2017) contribuyen para el desarrollo, crecimiento económico, financiero y social de un país.

3.1.1 Caso Brasil

BBMinas es una pequeña empresa familiar dedicada a la confección de etiquetas, perteneciente al sector industrial y de tipo societario limitada de conformidad con las leyes en la República Federativa de Brasil. Fue fundada el 01 de enero de 1991, actuando en el mercado por más de 20 años en el ramo de la flexografía. Cuenta con más de 10 máquinas flexográficas dispuestas para satisfacer las necesidades de los clientes y se caracteriza por ser una organización con presencia nacional, principalmente en los estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro y Bahía; ofreciendo en el mercado etiquetas de tejido para confecciones, rótulos de papel adhesivo y especialmente rótulos de plásticos para productos químicos y alimenticios.

3.2 Supuesto de investigación

S1. El enfoque *enterprise risk management*, la teoría de visión basada en recursos, la norma ISO 31000 2018 y el marco COSO ERM 2017, contribuyen en la adecuada sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; Brasil.

3.3 Generalidades metodológicas: orientación, método de abordaje, tipo y alcance de la investigación

Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo justificado por la necesidad de comprender a profundidad la manera en que ocurre el riesgo empresarial (fenómeno de estudio) en la organización objeto de análisis, a partir de la percepción de los diferentes actores (propietarios-gerentes, encargada de diseño,

encargado de facturación, miembros de la segunda generación y operarios). Su alcance se fijó como descriptivo ya que se buscó mostrar con precisión la forma en que ocurre el riesgo empresarial en BBMinas exponiendo sus causas y consecuencias.

En cuanto al método de abordaje se determinó como inductivo, el cual según Lakatos y Marconi (2010), representa un proceso mental por intermedio del cual, partiendo de los datos particulares suficientemente constatados, se infiere una verdad general, no contenida en las partes examinadas. (p.83), es decir se busca observar y reunir datos para contribuir con generalizaciones. (Bacon, 1561). Cabe aclarar que los resultados obtenidos no buscan ser generalizables a todas las Pymes, pero si contribuyen al fenómeno de estudio sobre la gestión del riesgo empresarial en estas organizaciones; ya que, aunque existe cierta especificidad en cada caso, la perspectiva de transferibilidad no debe ser rechazada de inmediato. Denzin y Lincoln (2011) y Denscombe (2014) citado por (Abdala, Oliveira, Azevedo y Gonzalez, 2018, p.86).

En cuanto a los fines esta investigación es de carácter exploratoria ya que se indagó sobre un tema poco estudiado en el plano de las pequeñas y medianas empresas. Esto es confirmado por (Ekwere, 2016; Rehman y Anwar, 2019) quienes coinciden en que hay una escasez de investigaciones sobre la gestión de riesgos para las Pymes a pesar de sus contribuciones económicas y sociales. Además, otros académicos argumentan la necesidad de realizar estudios prácticos sobre la gestión del riesgo empresarial en este tipo de organizaciones. (Brandt, 2018; Crema, 2017; Falkner y Hiebl, 2015; Lima *et al.*, 2019; Rehman y Anwar, 2019).

En cuanto a los medios empleados la presente investigación fue de campo ya que se observó el fenómeno (riesgo) de la manera en que ocurre espontáneamente a durante las visitas hechas; siendo no experimental al no realizarse acciones por parte del investigador para provocar situaciones que satisficieran sus criterios. Además, fue de tipo documental ya que se recurrió a los estados financieros correspondientes al periodo 2014-2018 de la organización los cuales constituyen documentos privados oficiales y archivados que fueron para los resultados

evidenciados. También fue de tipo bibliográfica ya que se recurrió a la revisión de artículos científicos y libros relacionados con la gestión del riesgo empresarial, así como, diversos tipos de informes económicos y estudios realizados por firmas internacionales (PWC, Deloitte, *Marsh Risk Consulting* en asocio con *The Risk and Insurance Management Society*)

Finalmente, esta investigación es de carácter aplicada ya que se atendió un problema práctico en una organización relacionado con la ausencia de un proceso estructurado para la gestión del riesgo empresarial, donde fue necesario colocar a prueba los conocimientos adquiridos durante la formación en la maestría en administración estratégica con énfasis en gestión y reingeniería financiera de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México), así como los aprovechados en la maestría académica en administración de la Universidade Federal de Juiz de Fora (Brasil).

3.3.1 Tipología de la investigación: estudio de caso

Los abordajes cualitativos son adecuados para la comprensión profunda y detallada de fenómenos complejos que a menudo ocurren en las organizaciones. (Martins y Theóphilo, 2016; López y Salas, 2009). Así pues, considerando que el objeto de estudio de las ciencias administrativas son las organizaciones las cuales son propias en su estilo de dirección, es decir, presentan diferentes situaciones y contextos; el mejor método para estudiarlas es el estudio de caso (Saavedra, 2017). Además, teniendo en cuenta que el riesgo empresarial se manifiesta de manera diferente en cada organización, el método de estudio de caso fue pertinente en la medida que permitió comprender a profundidad los factores externos e internos que los generan.

También es importante resaltar que, al intervenir una organización se adoptó el estudio de caso simple según lo definido por Yin (2015), mismo que resultó estratégico al tener como interés principal comprender a profundidad el fenómeno de estudio (riesgo empresarial) para sistematizar el proceso de gestión de riesgo en una pequeña empresa familiar y con ello reconocer “la particularidad y complejidad

de un caso ... con el que se busca comprender su dinamismo en circunstancias específicas” Stake (1998) citado en (Saavedra, 2017, p.77).

Aunado a ello el estudio de caso como método de investigación permitió adoptar procedimientos capaces de cumplir con los objetivos definidos en esta investigación, los cuales correspondieron a la identificación, el análisis, la valoración, el apetito y tratamiento del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar industrial BBMinas. Cabe resaltar que el riesgo empresarial en esta investigación consideró riesgos de tipo estratégico, financiero, operativo y ambiental.

3.4 Estrategia metodológica de investigación

Con la finalidad de satisfacer los criterios de validez y fiabilidad en esta investigación, en la (Figura 6) se da a conocer la estrategia metodológica desarrollada para dar respuesta a las interrogantes planteadas y cumplir los objetivos definidos. Cabe destacar que su diseño se realizó considerando lo propuesto por (Martínez, 2006; Saavedra, 2017).

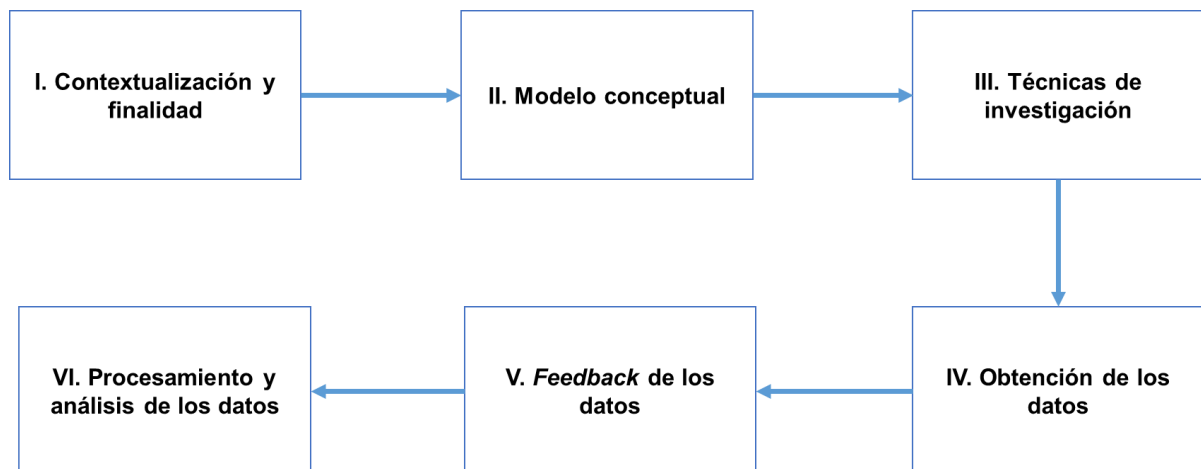


Figura 6. Diseño metodológico de la investigación
Fuente: elaboración propia

3.4.1 Contextualización y finalidad

Teniendo en consideración el énfasis de la maestría, la línea de investigación de gestión financiera, el proceso de doble titulación internacional del investigador, así como, el presente panorama económico y la discusión científica actual respecto la

importancia de gestionar el riesgo empresarial en las organizaciones, específicamente en las Pymes; la presente investigación abordó una pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Brasil catalogada como BBMinas.

Además, reconociendo que la finalidad de la maestría en administración estratégica es la formación de capital intelectual capaz de resolver problemas en las organizaciones, fue seleccionada como unidad de análisis una empresa que careciera de un proceso para la gestión del riesgo empresarial con el objetivo de contribuir en la sistematización, de tal forma que permita la adecuada identificación, análisis, valoración y tratamiento de aquellos eventos que pueden afectar los objetivos estratégicos y su sostenibilidad.

3.4.2 Modelo conceptual del proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes

Para efectos de esta investigación cuyo objetivo general consistió en sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil, se adoptó el modelo conceptual (Ver Figura 7) construido con base en el marco COSO ERM 2017 y la norma ISO 31000 actualización 2018. Es importante señalar que la gestión de riesgos requiere de “un enfoque de la ciencia del diseño para desarrollar la capacidad de cambio organizacional que es necesaria para implementar un ERM efectivo, que no es de talla única, sino que depende de los factores contextuales de la empresa específica” (McShane, 2018, p.147).

Gestión Integral del Riesgo Empresarial en Pymes

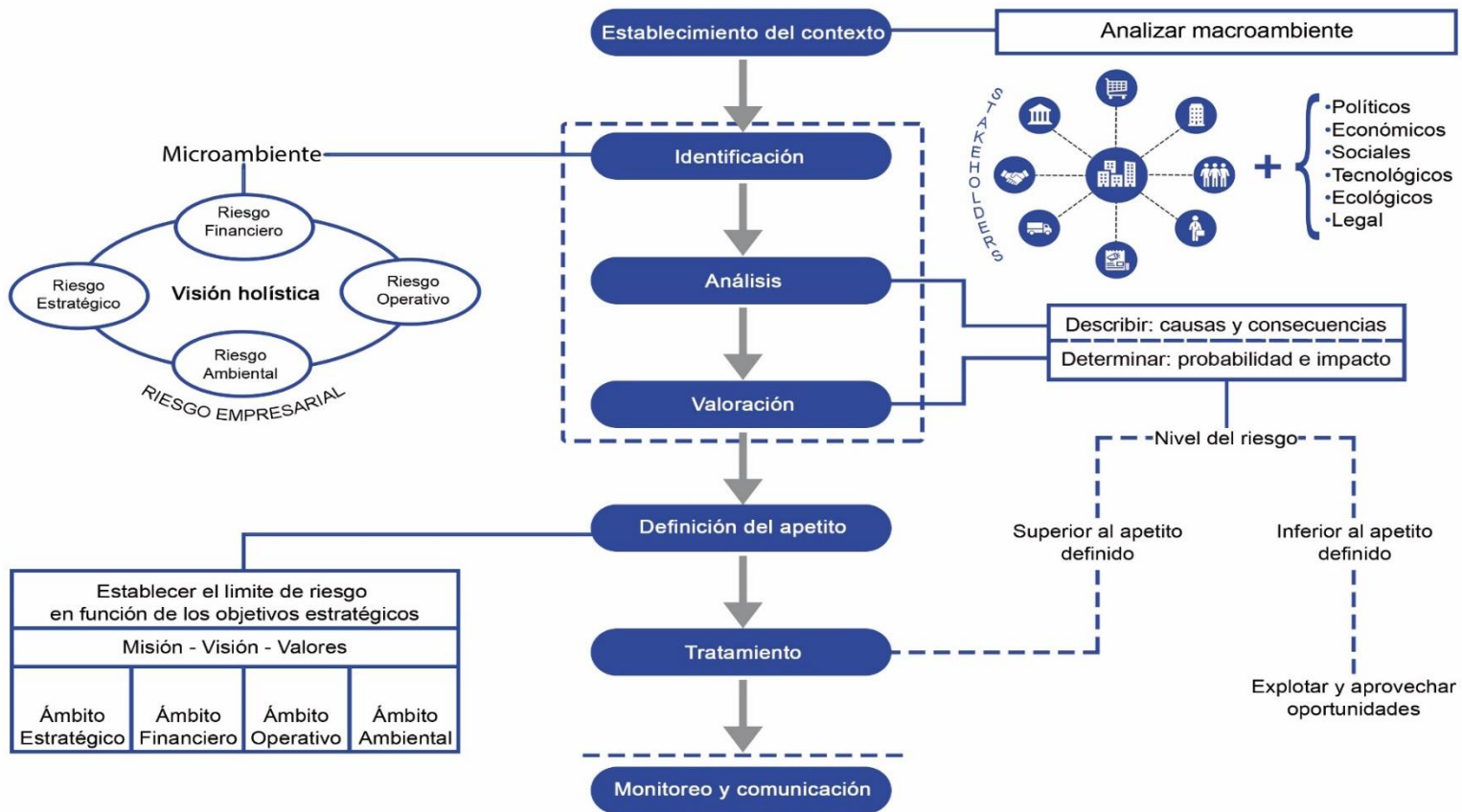


Figura 7. Sistematización del proceso para la gestión integral del riesgo empresarial en Pymes
Fuente: elaboración propia

3.4.3 Técnicas de investigación

Para recolectar la información y cumplir con los objetivos propuestos se emplearon diversas técnicas de investigación, como las entrevistas semiestructuradas, la observación individual no participante, recolección de datos secundarios: financieros y no financieros y la revisión bibliográfica (Ver Figura 8). Las entrevistas semiestructuradas fueron integradas por 64 preguntas flexibles que permitieron identificar y analizar los factores de exposición al riesgo estratégico, financiero, operativo y ambiental que inciden en las actividades y recursos claves de la organización objeto de análisis.

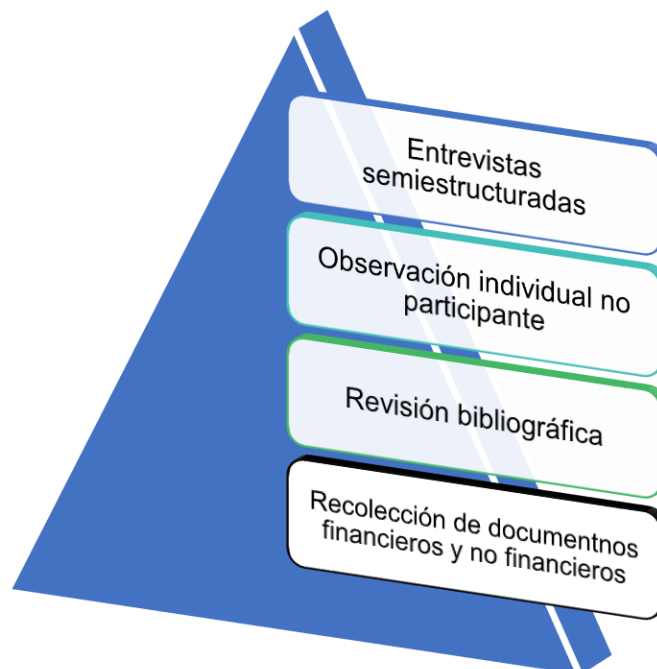


Figura 8. Técnicas de investigación y fuentes de información

Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que las entrevistas semiestructuradas se diseñaron en función de los objetivos propuestos con base el marco teórico construido sobre la gestión del riesgo empresarial. La pertinencia de las guías de entrevistas para el riesgo estratégico y financiero se justificó mediante el jueceo con tres expertos en el área, con quienes se discutió mediante vía telefónica cada una de las preguntas inicialmente construidas por el investigador. Cabe aclarar que no fue posible llevar

a cabo la revisión de manera presencial debido a que los expertos se encontraban en diferentes países.

Para ello se construyó un documento estructurado en tres columnas: la primera contenía cada pregunta, la segunda incluía dos opciones de selección donde cada experto con base en su experiencia académica y empresarial debía indicar una respuesta (favorable o no favorable), la última columna se definió como observaciones y en ella se registraron los comentarios que realizaron cada experto sobre ajustes mínimos o reformulación de la pregunta y el orden. Posteriormente, se analizaron de manera conjunta los resultados y fueron eliminados aquellos ítems que no eran pertinentes, con lo cual se obtuvo un rúter que permitió recabar información para cumplir los objetivos propuestos.

A continuación, se presentan las preguntas de las cinco entrevistas semiestructuradas que fueron realizadas, las cuales permitieron recolectar evidencia para dar respuesta a cada una de las preguntas específicas planteadas en esta investigación y de esta forma cumplir con el objetivo general. Cabe aclarar que las entrevistas fueron aplicadas en varias sesiones dada su extensión y la profundidad requerida para abordar los factores de riesgo empresarial.

Clientes

- ¿Cuáles son las estrategias que aplica la organización para la captación de sus clientes?
- ¿Qué estrategias aplica la organización para dar seguimiento a sus clientes?
- ¿Cuáles son las estrategias que aplica la organización para la retención de sus clientes?
- ¿De qué manera evalúa la insatisfacción de sus clientes?
- ¿Cómo se evalúa la atención brindada a los clientes?
- ¿Ha enfrentado la organización declaraciones negativas por sus clientes?

Empleados

- ¿Cuenta la organización con estrategias de selección de personal para cada una de las áreas, cuales son estas y en que se basan?
- ¿Cómo determina el perfil requerido para los puestos de trabajo en la organización?
- ¿Qué tan adecuado es el perfil de los empleados frente a las funciones que desempeñan?
- ¿Cuál es la estrategia de remuneración para los empleados?

- ¿De qué manera la organización lleva a cabo la gestión del conocimiento entre sus empleados?
- ¿Cómo afecta la ausencia de los empleados en las actividades claves de la organización?
- ¿Cuál es el área más afectada cuando se ausentan los empleados?
- ¿Al momento de surgir una idea de solución de problema o propuesta para mejora de un proceso por parte de un empleado, son consideradas estas?

Propietarios

- ¿Qué tan adecuada son sus habilidades para tomar decisiones estratégicas en las siguientes áreas de la organización? ¿Porqué?

Opción de respuesta	Finanzas	Crédito y cobranza	Marketing	Producción
Muy adecuada				
Adecuada				
Poco adecuada				
Nada adecuada				

Producto/Marketing

- ¿Qué estrategias utiliza la organización para la venta de los productos?
- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la organización en la logística de distribución de los productos?
- ¿Qué tan adecuada en términos de calidad es la materia prima utilizada en el proceso productivo?
- ¿Cómo afecta el costo de la materia prima en el precio de sus productos?
- ¿Ha conseguido la organización garantizar el patrón de calidad exigido por los clientes?
- ¿Cuáles son las prácticas de responsabilidad social corporativa que lleva a cabo la organización?

Actividades claves

Direccionamiento Estratégico

- ¿Como es formulada la estrategia de la organización y quienes participan en su diseño?
- ¿Quienes participan en el diseño de las estrategias de la organización?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan para colocar la estrategia en práctica?
- ¿En su opinión la declaración de la filosofía corporativa está clara para los empleados? ¿Porqué?
- ¿Desde su punto de vista la declaración de la filosofía corporativa está clara para los clientes? ¿Porqué?

- ¿Desde su punto de vista la declaración de la filosofía corporativa está clara para los proveedores? ¿Porqué?

Estructura Organizacional

- ¿Cuál es el nivel de formalización de los cargos y tareas?
- ¿Cuenta la organización con normas y procedimientos establecidos de manera formal?
- ¿Quién define formalización de los normas y procedimientos en la organización?

Administración de capital de trabajo

Efectivo

- ¿Cuáles son las medidas de seguridad definidas para el control del efectivo depositado en las cuentas bancarias de la organización para evitar los ataques cibernéticos?
- ¿Qué tipo de procedimientos están definidos para el desembolso de dinero a terceros en la organización, de no ser así como se realiza?
- ¿Cómo están asignadas las responsabilidades para el control y manejo del efectivo en la organización?
- ¿Cómo previene la organización el uso indebido de los fondos de efectivo?
- ¿Cómo considera la capacidad de la organización en autogenerar efectivo para el financiamiento de sus operaciones?
- ¿En caso de existir, cómo se aplican los excedentes de efectivos de la organización?
- ¿Cuáles son las estrategias que aplica la organización para generar efectivo si sus clientes no cumplen en los plazos acordados?

Cuentas por cobrar

- ¿Cuál es el proceso adoptado por la organización para el otorgamiento de créditos a sus clientes?
- ¿Cuál es el procedimiento que tiene la organización para dar seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?
- ¿Qué criterios considera la organización para aprobar el primer crédito a un cliente?
- ¿Cuáles son las formas legales que emplea la organización como respaldo al endeudamiento de sus clientes?
- ¿De qué manera la organización realiza el proceso de recuperación de la cartera dentro de los plazos acordados?
- ¿Cómo lleva a cabo la organización la recuperación de los créditos que ya superaron los plazos de pagos acordados?
- ¿Cuáles son las evidencias de gestión de cobro con las que cuenta la organización, que información contiene?
- ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por la organización para evitar el impago de sus clientes, por la venta de sus productos o servicios a crédito?
- ¿Cómo están asignadas las responsabilidades para el control de cuentas por cobrar en la organización?

- ¿Qué tipo de reportes genera la organización para dar seguimiento y evaluar el comportamiento la cartera vencida?

Inventarios

- ¿Que sistema emplea la organización para el control y determinación de sus costos de producción?
- ¿Cuáles son las medidas de seguridad implementadas por la organización para proteger el inventario de robo por parte de los empleados?
- ¿Qué mecanismos adopta la organización para la revisión y control de inventarios?
- ¿Cuenta la organización con una póliza de seguridad para proteger el inventario contra daños, incendios o desastres naturales? ¿Ha sido usada?
- ¿De que forma la organización planea la producción?
- ¿Con que frecuencia el nivel de inventario terminado supera la demanda de los clientes?

Gestión operativa de pasivos a corto plazo

- ¿En su opinión cual es el nivel de cumplimiento de la organización frente a las obligaciones comerciales (proveedores)? ¿Porqué?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la organización con sus obligaciones laborales? ¿Porqué?
- ¿Qué nivel de cumplimiento posee la organización con sus obligaciones financieras? ¿Porqué?
- ¿Cómo considera el cumplimiento de la organización con las obligaciones fiscales de carácter sustancial? ¿Porqué?
- ¿Ha incumplido la organización en la liquidación de sus obligaciones en el corto plazo? ¿Cuáles y por qué?
- ¿En caso de incumplimiento con alguna obligación que estrategias usa la organización para evitar la afectación de su reputación?

Planeación y Gestión financiera:

- ¿Cómo son determinadas las necesidades de flujo de efectivo en la organización para cumplir con sus obligaciones comerciales?
- ¿De qué forma se determinan los requerimientos de efectivo en la organización para cumplir con sus obligaciones laborales?
- ¿Cuáles son los mecanismos que emplea la organización para llevar a cabo la proyección de los ingresos y los gastos, de realizarse esta qué periodicidad tiene?
- ¿Cuál es la base que se considera para calcular las utilidades a repartir en la organización?
- ¿Cómo se lleva a cabo el reparto de utilidades en la organización y que periodicidad tiene?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño financiero de la organización? ¿Qué tipo de informes consideran para su realización?

3.4.4 Obtención de los datos

La información fue recolectada mediante fuentes primarias y secundarias. Las primeras se recabaron aplicando las entrevistas semiestructuradas a los informantes claves (propietarios-gerentes, encargada de diseño, encargado de facturación, miembros de la segunda generación y operarios). Para ello se explicó a cada informante clave el propósito de ser entrevistado y se aclaró que la finalidad de la información recabada sería exclusivamente para fines académicos, por lo que sería transcrita y analizada para dar respuesta a las preguntas de investigación, pudiendo de igual forma ser objeto de resultado para la publicación de artículos científicos; reservando en todo caso la razón social y nombre de quien proporcionó la información.

Cabe aclarar que antes de realizar las entrevistas semiestructuradas a cada participante le fue leído el termino de consentimiento y se le solicitó el debido permiso para su grabación. Es importante dejar claro que todos los informantes claves aceptaron participar de manera voluntaria en la investigación y no mostraron impedimento para realizar las grabaciones, lo cual, según Abdala *et al.*, 2018 proporciona credibilidad “que es un concepto central para las metodologías en las ciencias sociales” (p.81). También vale la pena señalar que las entrevistas ocurrieron en varias sesiones y se llevaron a cabo de manera presencial en las instalaciones de la organización BBMinas con un tiempo medio de duración de 1 hora 30 minutos

Además, se empleó la observación para recolectar datos relacionados con el riesgo operativo la cual según Marconi e Lakatos (2003) tiene un sentido más amplio de ver y oír, pues se trata de examinar los hechos o fenómenos que se quieren estudiar. La modalidad adoptada fue individual no participante y ocurrió de la siguiente manera: 1) se estableció un rutero para identificar fallas en las personas, procesos y sistemas de la organización, 2) se solicitó permiso para ingresar al área de producción, facturación, diseño y finanzas 3) se realizó una entrevista abierta a los dos operarios claves en el área de confección, y otra a los encargados del área de

facturación, diseño y administración; a todos se le solicitó que indicaran los riesgos que comúnmente percibían.

Por otra parte, con la finalidad de argumentar el problema de estudio y establecer el estado del arte en el plano de la discusión científica, se llevó a cabo una búsqueda de artículos científicos y libros en las bases de datos especializadas *Emerald*, *Scopus*, *Proquest*, *Science Direct*, *Wiley* y *Springer*. Para ello se definió como estrategia de búsqueda “Enterprise Risk Management” “Small” “SMEs” “Management Risk”; la cual se aplicó a publicaciones del periodo 2014-2019. Además, fueron recuperadas tesis de maestría y doctorado en repositorios digitales de distintas universidades que guardaran relación con la gestión del riesgo empresarial en Pymes.

También se realizó una revisión bibliográfica sobre las publicaciones de organismos como la OCDE, CEPAL y BM que describieran la situación actual a nivel mundial con el objetivo de caracterizar el macro ambiente de la organización intervenida. Es importante señalar que la información recabada permitió conocer el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural para identificar factores de riesgos que pueden incidir de alguna forma en la situación actual o futura de la organización objeto de análisis.

Otra fuente de información utilizada fueron los documentos referentes a los informes financieros de los últimos 5 ejercicios, es decir, del periodo 2014-2018. Además, se recuperó información del sitio web sobre la historia, el objeto social, ubicación geográfica y filosofía corporativa. En suma, el uso de diversas fuentes es fundamental para poder mirar el mismo fenómeno (Abdala *et al.*, 2018; Martínez, 2006; Villareal y Landeta, 2010; Yin, 2015), lo cual según Maxwell (2012) citado por Abdala *et al.*, (2018) reduce el riesgo de que las conclusiones de un estudio se vean afectadas debido a las deficiencias y limitaciones de un método único.

3.4.5 Feedback de los datos

Se llevó a cabo un análisis sobre los datos recolectados para determinar la suficiencia y pertinencia con los objetivos establecidos, ello permitió contar con la información necesaria para identificar, analizar, valorar, conocer el apetito y

proponer medidas de tratamiento sobre los riesgos empresariales que enfrenta la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.

3.4.6 Procesamiento y análisis de los datos recabados

Para el análisis de la información se empleó el análisis de contenido propuesto por Bardin (2010) que consta de tres fases. La primera se refiere al preanálisis, la cual para efectos de esta investigación se desarrolló realizando una lectura fluctuante y consciente sobre el material transcrito derivado de las entrevistas semiestructuradas aplicadas, a fin de excluir cualquier información no relevante para dar respuesta a las interrogantes planteadas, respetando la pertinencia del contenido. Cabe aclarar que la exploración, codificación y consulta se realizó empleando el *software N-vivo 9*, el cual facilitó el análisis de las entrevistas realizadas a los informantes claves de la organización BBMinas.

Una vez cumplida la fase anterior se procedió a realizar la exploración del material seleccionado, esto consistió en una codificación que incluyó la definición de cuatro tipos de categorías (riesgo estratégico, riesgo financiero, riesgo operativo y riesgo ambiental) las cuales representan el fenómeno de estudio en esta investigación, así como una subclasificación de posibles fuentes del riesgo empresarial para asociar las respuestas de los entrevistados y, con ello sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Brasil.

En lo que respecta a la tercera fase, es decir, la inferencia e interpretación de los resultados fue necesario llevar a cabo la creación de tres tablas. La primera identificó el tipo de riesgo empresarial y el detalle de cada riesgo identificado; la segunda permitió conocer el agente generador del riesgo empresarial identificado, el tipo y el detalle. Finalmente, la tercera tabla se construyó asociando a cada tipo de riesgo identificado sus respectivas causas y consecuencias con las cuales se determinó el nivel de riesgo el cual posteriormente fue comparado con el apetito al riesgo.

También se recurrió al programa *Microsoft Excel 2016*, para digitalizar la información financiera, y realizar el análisis documental sobre los reportes de cuentas por cobrar con fecha de corte a 30 de agosto de 2019 que fueron proporcionados. En lo que respecta al análisis de la cartera se realizaron los siguientes procedimientos:

Se construyeron tablas en Excel donde se almacenaron los datos correspondientes a los informes financieros y el reporte de cuentas por cobrar proporcionado por la organización. Cabe resaltar que en lo que respecta al riesgo financiero (de crédito) se procedió a realizar un análisis inicial sobre los estados financieros de la compañía del periodo 2014-2018, pero al momento de llevar a cabo una revisión detallada se percibió que los mismos contenían errores significativos en las cifras (el valor de las cuentas por cobrar se mantuvo invariable); lo cual conllevaría a resultados no acordes con la realidad de la organización.

Posteriormente, se crearon tablas dinámicas para asociar a cada cliente la nota fiscal pendiente de pago, identificar el vencimiento según el acuerdo inicial pactado, el valor total pendiente de pago y los días vencidos. Seguidamente se realizó una clasificación de la cartera en función del vencimiento y se determinó el índice de morosidad. Además, se pidió a la gerencia analizar e indicar el estatus actual del cliente en el mercado con base en una consulta usando el *Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica* (CNPJ) y accediendo al Sistema Integrado de Información sobre Operaciones Inter estatales con mercancías y servicios (SINTEGRA). Una vez se verificó cada cliente la información fue ordenada y se clasificó cada cliente como inactivo o inactivo, según correspondiera.

CAPITULO IV. SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE BRASIL

4.1 Caso Brasil

BBMinas es una pequeña empresa familiar dedicada al diseño, impresión y comercialización de etiquetas ubicada en la República Federativa de Brasil, con ingresos anuales promedio de 4.584.315 R, y constituida por 19 miembros de los cuales el 84% (16) son hombres y el 16% (3) corresponden a mujeres. Es administrada por sus propietarios quienes desempeñan el rol de gerentes y llevan a cabo otras funciones relacionadas con el diseño, la impresión, ventas, asignación de créditos, gestión de cobros entre otras; además, posee participación de tres miembros de la segunda generación (hijos de los propietarios), quienes desempeñan funciones relacionadas con la facturación y confección de etiquetas.

Lo anterior guarda relación con algunas investigaciones realizadas sobre empresas familiares donde se concluyó que las principales condiciones para tipificarlas como familiares son que el administrador sea el propietario, que la familia tenga el control e influencia en la toma de decisiones más importantes de la organización y que haya una potencial transferencia del control de la empresa a las siguientes generaciones. (Maldonado *et al.*, 2018). Por otro lado, es importante señalar que BBMinas no posee un departamento de finanzas, terceriza la preparación de los estados financieros y cuenta con cinco representantes de ventas que a pesar de ser un recurso clave para la obtención de ingresos no mantienen una relación formal de trabajo con BBMinas, sino que perciben una comisión mensual sobre las ventas efectuadas.

Por otro lado, es importante indicar algunas generalidades financieras de la organización asociadas al monto de sus ingresos, la relación de estos con el gasto, la proporción de deuda y activos que posee (ver Tabla 14 y 15). Por ello teniendo en cuenta la información financiera proporcionada por los gerentes-propietarios de BBMinas se procedió a realizar el cálculo porcentual para conocer su comportamiento durante el periodo 2014-2018. Sin embargo, es importante dejar claro que dicha información no ha sido auditada y por ende no existe un medio

probatorio que garantice que está libre de errores y expresa razonablemente la situación financiera.

Tabla 14. Análisis vertical y horizontal (%) de BBMinas 2014-2016

Elementos	2014	2015	2016	2017	2018
Activos circulantes	78.50	81.06	81.81	80.07	76.85
Activos fijos	21.50	18.94	18.19	19.93	23.15
Activo total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Pasivo a corto plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
Pasivo a largo plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo total	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
Capital	100.00	100.00	100.00	100.00	98.00
Sumatoria de pasivo y capital	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia

Con base en la información proporcionada y el análisis realizado (ver Tabla 14) se observa que BBMinas mantiene una cantidad de activos circulantes superior a sus activos fijos durante el periodo 2014-2018. Además, se percibe que la organización no ha contraído deudas, aunque esto es refutable puesto que los gerentes-propietarios durante las entrevistas manifestaron y constataron con documento en mano que la organización durante los últimos años ha recurrido a dos préstamos que aún se mantienen vigentes.

Concerniente al comportamiento de los costos de la organización BBMinas según los estados financieros del periodo 2014-2018, se puede concluir que se han venido incrementando sostenidamente, al igual que los gastos operacionales de administración y de ventas; sin embargo, la rentabilidad financiera ha decrecido considerablemente al pasar de un 18% en el 2014 a -13% en 2017; aunque el año 2018 mostró una recuperación y alcanzó el 12%. Otro punto importante es el comportamiento de los gastos financieros los cuales fueron diferentes en cada año analizado.

Tabla 15. Análisis porcentual de los costos y gastos con relación a los ingresos

Elementos	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de ventas	49.03	53.71	52.21	79.79	57.61
Gastos operacionales (de administración y ventas)	18.55	19.08	26.29	26.22	23.49
Gastos financieros	9.47	4.32	6.10	6.11	4.98

Fuente: elaboración propia

4.1.1 Establecimiento del contexto en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial

De acuerdo con la ISO 31000 2018 este constituye “la fase preliminar en el que los objetivos del proceso de gestión de riesgos se definen por primera vez, de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y, en segundo lugar, los recursos” (Lima *et al.*, 2019, p.3). Por lo tanto, es importante analizar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales a fin de identificar su incidencia en los objetivos estratégicos de la organización; ya que concentrar la gestión de riesgo a nivel organizacional e ignorar el contexto puede hacer que pierda efectividad. (Oliva, 2015).

Económicos

De acuerdo con la CEPAL (2019) los países de América Latina y el Caribe enfrentan un escenario económico mundial complejo para los próximos años, lo cual se traduce en una posible reducción de la dinámica del crecimiento. Además, este organismo indicó que en el caso de América del Sur donde pertenece Brasil, el crecimiento económico se debilitó del 0.8% en 2017 al 0.66% en 2018 y en términos de inflación hubo un incremento en los precios para estas economías.

Se debe agregar que, “la crisis internacional del 2008 y la retracción de la actividad económica en 2013 repercutió con mayor fuerza en las MiPymes de Brasil, dado que la brecha de productividad se amplió en dicho periodo” (CEPAL. 2018, p.102). En consecuencia, las pequeñas empresas enfrentan un panorama desafiante ya que importan menos insumos, por lo que tienen menos beneficios a la tasa de

cambio y mayores dificultades para acceder a mercados internacionales; esto es compatible con la situación de BBMinas la cual según sus propietarios-gerentes aún no ha podido llevar a cabo procesos de importación debido a su tamaño y la complejidad de los trámites requeridos.

De otro lado, la política industrial, tecnológica y de comercio exterior consolidó uno de los ejes principales de cambio en el tratamiento para las MiPymes en Brasil, ya que pasaron a ser prioridad en las acciones de política pública por medio de los Acuerdos Productivos Locales (APL), además se crearon líneas de apoyos específicas como las Financiadoras de estudios y proyectos, líneas especiales para capital de trabajo con el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y la Caja Económica Federal (CEF) así como programas de apoyo al desarrollo gerencial y organizacional (Peiex/MDIC, articulación GTP/APL, el bono metrología, el bono certificación, en conjunto con la (SEBRAE).

Otros programas como el Plan de Acción en Ciencia, Tecnología e Innovación (PACTI) durante el periodo 2007 – 2010 cuyo impacto en las MiPymes de Brasil se tradujo en la promoción de la innovación tecnológica de las empresas, así como, la política de desarrollo productivo puesta en marcha en el periodo 2008 - 2010, con el objetivo de dar sustentabilidad al ciclo de expansión que vivía la economía brasilera en la década de los 2000; jugaron un papel importante. Sin embargo, a pesar de beneficiar las MiPymes estos se extendieron exclusivamente a empresas que producían bienes y software.

Posteriormente se propuso el Plan Brasil Mayor durante el periodo 2011-2014 cuyo propósito fue estimular la producción nacional y la innovación, estableciendo beneficios para las MiPymes que incluyeron la puesta en marcha del programa sustentación de la inversión a través del BNDES, el programa de fortalecimiento de la capacidad de generación de empleo e ingresos, el programa de inclusión de las pequeñas empresas en el programa revitaliza, así como la creación del fondo de financiamiento a la exportación de las Mipymes.

Finalmente, es importante hacer mención de la iniciativa “Brasil más productivo 2016” cuya idea principal se basó en el proyecto *lean manufacturing* cuyo objetivo

es el aumento de eficiencia de corto plazo para Mipymes a través de la actuación en la dimensión microeconómica de la política industrial. Este promueve la alianza entre los ámbitos público y privado focalizando la interacción del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial, la Agencia Brasileira de Exportación e Inversiones y la Agencia Brasileira de Desarrollo Industrial.

Legal

De acuerdo con la constitución federal de Brasil de 1988 en los art. 170 y 179 las empresas brasileñas de capital nacional y tamaño pequeño deben recibir una serie de tratamientos preferenciales, los cuales se traducirán con la simplificación de sus obligaciones administrativas, tributarias, jubilatorias y crediticias. Como consecuencia se generaron cambios regulatorios (Ley 9317 de 1996 y Ley 9841/1999) que incluyeron tratamientos diferenciados a las Mipymes y regulaciones referentes a relaciones de trabajo y líneas de crédito. (CEPAL, 2018).

Sin embargo, los gerentes-propietarios de BBMinas indican que en Brasil específicamente las pequeñas empresas poseen una carga tributaria elevada y una multiplicidad de impuestos que terminan afectando la organización. Como prueba de ello señalan que BBMinas está sujeta al pago de diversas obligaciones fiscales como el impuesto de renta, contribución para el financiamiento de la seguridad social, el impuesto sobre circulación de mercancías y servicios y las contribuciones al Instituto Nacional de Seguro Social; esto está en concordancia con Castanheira (2017) quien afirma que en Brasil la carga tributaria es elevada

Por otra parte, la forma de organización (federativa) de Brasil se considera un factor desalentador en las MiPymes ya que dicho modelo confiere autonomía a los estados y municipios en términos de legislación tributaria generando de esta manera una heterogeneidad. Además, existen factores específicos como el impuesto sobre circulación de mercancías y servicios (ICMS), cuyo régimen de competencia afecta el capital de trabajo de la organización, pues deben ser pagados impuestos sobre ingresos que aún la empresa no ha recaudado efectivamente.

En ese sentido, la complejidad y cambios continuos de las leyes fiscales afectan la situación de la organización BBMinas. Por ejemplo, en el caso específico del “*Imposto Sobre Produtos Industrializados*” cuyo pago es realizado al momento de adquirir las materias primas, el valor pagado no podrá ser transferido y por lo tanto se convierte en un crédito (derecho) que la empresa solo podrá aprovecharlo como un descuento en el pago del COFINS. Sin embargo, esta situación incide en el capital de trabajo de la organización ya que frecuentemente realiza este tipo de operaciones, lo cual consecuentemente disminuye la capacidad de pago para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Por otra parte, la Ley 11196/2005 conocida como “*Lei do Bem*” otorga beneficios fiscales a la innovación tecnológica, para estimular inversiones privadas en investigación y desarrollo (I+D+I) por parte de empresas que operen cualquier actividad económica sea en la concepción de nuevos productos, como en el proceso de producción, o en la agregación de nuevas características o funcionalidades al producto que impliquen ganancias de calidad o productividad. Sin embargo, este beneficio solo es aplicable a las empresas que encuadren en el régimen de utilidad real, es decir, ventas superiores a 24 millones de dólares.

Social

Existe concientización entre la sociedad del impacto negativo que ocasionan los desechos plásticos al medio ambiente y ello puede generar un cambio en el comportamiento del consumidor frente aquellos productos con etiqueta plástica. De materializarse esto podrá comprometer en cierta forma la actividad o negocio que actualmente tiene en marcha BBMinas, aunque uno de los propietarios-gerentes indicó durante la entrevista que muy difícilmente esto pueda ocurrir. Cabe resaltar que la actividad principal de esta organización es la venta de etiquetas plásticas para productos comestibles y de limpieza.

Ecológicos

Los factores como las lluvias y las bajas temperaturas registradas con frecuencia en el estado de Minas Gerais en Brasil, donde está ubicada la organización inciden de manera desfavorable en dos aspectos fundamentales. El primero se relaciona

con la fase de secado durante el proceso de impresión de las etiquetas haciéndolo más lento por lo que requiere de una mayor temperatura para llevarse a cabo; mientras que el segundo guarda relación con una disminución en la demanda de los clientes que comercializan lácteos, lo cual afecta el nivel de ventas, ya que estos (clientes) también son impactados por el mismo factor y ello repercute en su nivel producción conllevando a solicitar una menor cantidad de etiquetas.

4.1.2 Identificación del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BMinas del sector industrial

De acuerdo con el marco COSO ERM 2017 y la ISO 31000 2018, es importante identificar los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos del negocio. Para ello se aplicó el marco propuesto por Mishra *et al.*, (2019), con el objetivo de evitar una masificación en número de riesgos y por el contrario considerar principalmente los que inciden en los recursos y actividades claves de la organización y pueden comprometer los objetivos estratégicos, independientemente si las fuentes superan los límites organizacionales.

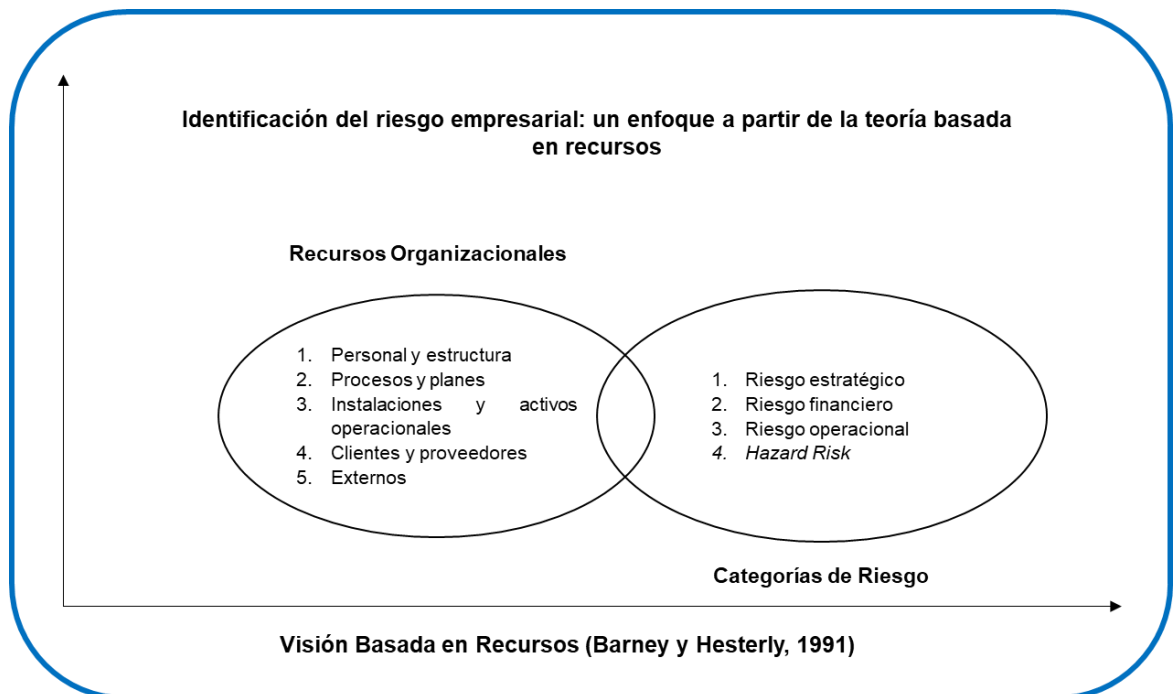


Figura 9. Marco para la identificación del riesgo empresarial
Fuente: elaboración propia con base en Mishra, Rolland, Satpathy y Moore (2019).

Es importante indicar que para efectos de esta investigación el riesgo empresarial se clasifica en cuatro tipos de riesgo: estratégico, financiero, operativo y ambiental, la cual es compartida por diversos académicos quienes respaldan esta visión holística. (McShane, 2018; Mishra *et al.*, 2019). Cabe resaltar que los riesgos identificados (Ver Tabla 16) fueron validados en conjunto con los directivos de la organización (propietarios-gerentes), miembros de la segunda generación, demás actores (operarios y diseñadora) y la opinión de expertos en materia administrativa, financiera y de ingeniería, quienes, con su experiencia y habilidad, avalaron tal identificación.

Además, este proceso consideró la visión basada en recursos propuesta por Barney (1991) por lo que se consideraron fuentes de riesgos que inciden en los activos, capacidades, procesos organizacionales e información controlados por BBMinas; sin embargo, ello no indica que fueron desconsiderados aquellos riesgos que superan el alcance organizacional. A continuación, se presentan los riesgos identificados en el macroambiente y el microambiente de la organización BBMinas (Ver Tabla 16) el cual es una fase fundamental según el modelo conceptual del proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes (Ver Figura 7).

Tabla 16. Identificación del riesgo empresarial en el macroambiente y microambiente de la pequeña empresa familiar BBMinas

Clave de riesgo	Descripción del riesgo empresarial	Tipo de riesgo empresarial	Detalle del riesgo empresarial
A	Cartera vencida	Financiero	Incumplimiento de los clientes en el pago de los créditos otorgados
B	Insuficiente capital de trabajo	Financiero	Falta de efectivo y equivalentes para cumplir las obligaciones en el corto plazo
C	Débil gestión financiera	Financiero	Ausencia en la preparación de presupuestos y evaluación del desempeño financiero
D	Pérdida de clientes	Estratégico	Disminución en el portafolio o número de clientes antiguos

E	Débil captación y retención de clientes	Estratégico	Problemas para captar y retener clientes
F	Capital humano poco profesionalizado	Estratégico	Capital humano sin formación y con competencias limitadas para proponer mejoras en los procesos de producción o diseño
G	Dependencia de recurso humano en áreas claves	Estratégico	Concentración de conocimiento y funciones sobre un empleado
H	Estrategia de venta inadecuada	Estratégico	Venta del producto sin proporcionar asistencia adecuada y canales débiles para conocer el nivel de satisfacción en los clientes
I	Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes	Estratégico	Fallas relacionadas con el diseño y alta variación en la intensidad de colores del producto
J	Débil direccionamiento estratégico	Estratégico	Carencia de planeación estratégica y falta de una visión definida e interiorizada
K	Ausencia de planeación para el proceso sucesorio	Estratégico	Posibilidad de que la continuidad del negocio se vea afectada por los miembros de la segunda generación
L	Falta de reputación	Estratégico	Notoriedad deficiente de la organización en medios digitales
M	Mecanismos de gobernanza inadecuados	Estratégico	Mezcla de elementos de tipo racionales y carismáticos que comprometen la subordinación
N	Cambios climáticos	Estratégico	Posibilidad de ocurrencia de fenómenos naturales que afecten la organización
Ñ	Poder de negociación de los proveedores	Estratégico	Control del proveedor sobre los plazos de pagos en la materia prima
O	Sustitución por la competencia	Estratégico	Posibilidad de que determinado cliente recurra

			a comprar el producto con la competencia a nivel local
P	Variaciones en el diseño del producto	Operativo	Fluctuaciones en la intensidad de colores a pesar de ser la misma etiqueta
Q	Diseño inadecuado del molde	Operativo	Posibilidad de que el producto presente errores de ortografía o distribución de espacios
R	Baja seguridad de la información	Operativo	Posibilidad de pérdida de la información relacionada con los procesos de diseño compra, venta y finanzas
S	Estrés climático	Ambiental	Prácticas ineficientes de gestión ambiental en la organización

Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior, se puede afirmar que BBMinas está expuesta a diversos tipos de riesgos de tipo estratégicos, financieros y operativos, así como riesgos ambientales, los cuales aun siendo menores en términos de cantidad también son importante considerarlos para su debida gestión en el contexto de este tipo de organizaciones. Es válido indicar que dichos riesgos inciden en recursos internos (personal, maquinarias y procesos de diseño, fabricación y venta) y surgen de recursos extendidos o fuera de los límites de la organización (clientes, proveedores, clima). (Mishra *et al.*, 2019).

A continuación, con el objetivo de ser más claro se presenta de forma detallada cada uno de los riesgos empresariales identificados:

Riesgos financieros

La identificación del riesgo financiero abarcó el riesgo de crédito y de liquidez. En lo que respecta al riesgo de crédito se encontró que la organización posee una cartera total de 856.632 RB distribuidos en 104 clientes, de los cuales un 47% (48) tiene vencimiento hasta dentro de un año y su valor asciende a 401.261 RB, mientras que el 22% (23) está entre dos y cuatro años de vencimiento, y un 32% (34) que corresponde a 270.826 RB está entre cinco y diez años. Esto según Sandoval

(2016) se asocia con la mala o poca gestión operativa y administrativa en el otorgamiento de créditos, el desconocimiento o falta de políticas de crédito y falta de estrategias corporativas.

Como consecuencia, el 56,06% del valor total de la cartera (480.270 R8B) está concentrado en 10 clientes de los cuales solo 8 mantienen relaciones comerciales activas con la organización; aclarando que 233.634 RB tiene vencimiento mayor a un año. Además, vale la pena indicar que los dos clientes que dejaron de operar en el mercado solo representan el 27% del valor indicado.

También se determinó que el 26% de los clientes que conforman la cartera son inexistentes, es decir, dejaron de operar en el mercado, esto se constató mediante la consulta realizada en el (SINTEGRA) en el mes de septiembre de 2019. Lo anterior se traduce en una pérdida estimada de 197.576 RB, que representa el 23% de la cartera total ocasionada por 25 clientes de los cuales el 14% (4) corresponden a personas físicas y el 86% (21) restante son personas morales; no obstante, la totalidad fueron reportados a través de SERASA.

En consecuencia, BBMinas posee un flujo de caja reducido que no es suficiente para cumplir a cabalidad sus obligaciones ante terceros, por lo que actualmente enfrenta problemas en la autogeneración de efectivo para el financiamiento de sus operaciones, y por consiguiente posee insuficiencia de capital de trabajo; al respecto Karadağ (2018) indica que esto es un problema relacionado con la mala gestión del capital de trabajo en las Pymes. Por lo tanto, la organización al no contar con capacidad de pago ha recurrido a la generación de anticipo de cuentas por cobrar con una entidad financiera como estrategia para generar liquidez; pero de acuerdo con Saavedra y Camarena (2017) es necesario que este tipo de organizaciones orienten su atención en puntos claves como la adecuada gestión financiera.

A pesar de la organización tener un alto nivel de cumplimiento con sus obligaciones fiscales ante la autoridad hacendaria (Receita Federal) en materia de (impuesto de renta, contribución para el financiamiento de la seguridad social, impuesto sobre circulación de mercancías y servicios, contribuciones al Instituto Nacional de Seguro Social) y las obligaciones laborales; existen ocasiones donde enfrenta desafíos para

cumplir con las obligaciones de carácter comercial contraídas con sus proveedores quienes por poseer poder de negociación otorgan plazos muy cortos de negociación.

Por otro lado, fue posible identificar que la organización no cuenta con información financiera oportuna y, a menudo es preparada solo para fines fiscales acudiendo a los servicios de un despacho contable que se limita a la entrega de un conjunto de documentos que no necesariamente expresan la realidad económica de la organización. Además, no lleva a cabo análisis de estados financieros y carece de la preparación de presupuestos y proyección de necesidades de flujo de efectivo. Pues estas actividades son realizadas por la gerencia de manera intuitiva, no sistemática y sin el uso de herramientas adecuadas que faciliten su elaboración, lo cual se traduce en una débil gestión financiera.

Risco estratégico

Este tipo de riesgo empresarial por su naturaleza es uno de los más amplios ya que incluye eventos que pueden materializarse en el macroambiente o microambiente de la organización. Por lo tanto, su materialización no necesariamente está sobre el control absoluto de la empresa, pero su ocurrencia puede incidir en los recursos que posee o actividades claves que desarrolla. En ese sentido, se identificó que BBMinas actualmente está expuesta a un número considerable de este tipo de riesgos, los cuales pueden comprometer los objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo.

Al respecto, la gerencia (propietarios) y otros actores de la organización (diseñadora), indican que los clientes antiguos están satisfechos en cuanto a los plazos de entrega y la calidad del producto, pero en los últimos años (2017-2019) hay desafíos para poder captar y retener nuevos clientes ya que la exigencia en cuanto a calidad del producto y estandarización no pueden ser cumplidas a cabalidad por la organización. Esto es consistente con lo referido con Ambroise y Prim-Allaz (2017) quienes indican que existen eventos asociados a una baja calidad de los productos o servicios ofrecidos y relaciones fallidas con los clientes que en suma afectan la reputación de la organización.

Además, la estrategia de ventas puesta en práctica por BBMinas es inadecuada ya que carece de una planeación estructurada y existe sobreposición de criterios familiares para la selección de los encargados de ventas lo cual junto a la pésima actuación de estos (desinterés) agudizan esta problemática. Esto de acuerdo con Laitón y López (2018) “se debe a que en las Pymes la planeación estratégica no se realiza de la manera más adecuada, principalmente debido a que los dirigentes olvidan utilizar herramientas...que les permitan establecer una estrategia mejor para el direccionamiento de la empresa” (p.176).

También, se identificó que BBMinas está expuesta a riesgos estratégicos relacionados con la falta de profesionalización y dependencia de empleados que forman parte de la organización desde su creación los cuales desempeñan funciones claves (diseño e impresión) por lo que su retiro puede ocasionar interrupción en la operación normal del negocio. Cabe señalar que estos empleados reconocen que después de más de 20 años de servicios a la organización tienen voluntad de pensionarse y una vez cumplan los requisitos harán efectivo su retiro.

En lo que se refiere al marketing, se percibe que la organización mantiene una estrategia de enfoque en la comercialización de sus productos y difiere de su competencia la cual se orienta al liderazgo en costo; sin embargo, tiene debilidades y se asocian con una estrategia de ventas mal definida, pésima promoción y un servicio al cliente inadecuado que no contribuye a la captación y retención de nuevos clientes. Esto es consistente con los estudios de Aguilar *et al.*, (2019) quienes indican que “tradicionalmente en las Pymes el marketing ha sido una herramienta de negocios secundaria, ... y no existe una planificación o aplicación de sus herramientas de forma estructurada” (p.11).

Esto es aplicable a la situación de BBMinas la cual a pesar de poseer un sitio web, este no es actualizado con frecuencia limitándola a posicionarse y ganar reputación en el actual contexto de negocios donde el uso de medios digitales como canales de ventas poseen gran relevancia. Además, la organización ha enfrentado problemas para garantizar el patrón de calidad exigido por el mercado; como prueba de ello expusieron el caso específico de uno de sus clientes más importantes el cual

habiendo solicitado una etiqueta con medidas diferentes, recibió estas, pero con una variación en la intensidad de colores que les ocasionaron sanciones tras ser percibidos por los supervisores.

También se encontró que BBMinas posee un débil direccionamiento estratégico y no tiene bien definido los objetivos que quiere lograr en el largo plazo, no hay planeación del proceso sucesorio y la gerencia manifestó que aún no tienen certeza de que la segunda generación mantenga el control familiar de la organización. Es importante dejar claro que los miembros de la segunda generación, a pesar de estar participando en actividades claves (facturación y operación), según la percepción de los propietarios-gerentes estos no tienen un compromiso notorio en dar continuidad al negocio.

Sin embargo, según lo expuesto por Andrade *et al.*, (2017) es importante que entre los predecesores y sucesores exista 1) aceptabilidad (resultado del proceso en que los hijos de empresarios se inmiscuyen en el negocio, debidamente orientados, como consecuencia del proceso de aprendizaje), 2) credibilidad (involucra las competencias técnicas y relacionales del sucesor para conducir la empresa), 3) legitimidad (construida a partir del momento en que los sucesores alcanzan el poder), 4) liderazgo (relacionada con la visión estratégica del sucesor, la cual asegura que las acciones implementadas por la antigua generación irán a perpetuar en las siguientes) y finalmente 5) la confianza (elemento central de interfaz entre la red social de la familia y el ambiente externo).

Por otra parte, se identificó que la organización posee mecanismos de gobernanza inadecuados para su naturaleza, por ejemplo, existe generalización de funciones en el área de producción y de diseño, por lo que no hay especialización para desarrollar cada actividad requerida y cualquier miembro podrá desempeñar estas y otras funciones aun sin poseer las competencias necesarias. Además, los empleados no reciben formalmente orientaciones para ejercer su cargo, por lo tanto, no existen líneas de subordinación definidas; sino que los empleados están en contacto más o menos constante con los propietarios-gerentes, quienes les brindan orientación con base en su experiencia y tradición.

Cabe aclarar que en la organización la selección del personal es basada en el potencial de percepción de la administración sobre el candidato y su probable adecuación a la cultura organizacional, considerando principalmente el sexo y en menor medida el parentesco familiar. Como prueba de ello se puede mencionar que actualmente BBMinas está integrada por 16 hombres y solo 3 mujeres, y de estos hay 5 que pertenecen a la familia propietaria. Aunado a ello, no existen reglas escritas o tradición, sino un alto grado de control social, donde predomina la visión que proveen los gerentes-propietarios como una orientación general, la cual junto a la competencia entre los demás miembros ofrece un cierto grado de supervisión.

En la organización no existen límites definidos entre la vida personal de los empleados que son miembros de la familia propietaria (segunda generación) y la vida organizacional, sino que están íntimamente ligadas. Por lo tanto, simplemente se demanda compromiso de su parte para garantizar la estabilidad laboral y existe una visión mucho más amplia del individuo, ya que estos empleados pueden desarrollar identidad social y relaciones de trabajo más próximas; pero esto se ha traducido en una participación poco activa (ausentismo, desinterés y débil integración) por parte de estos miembros que termina afectando la organización.

Por otro lado, es de suma importancia hacer mención que existen riesgos estratégicos fuera del alcance organizacional relacionados con la ocurrencia de fenómenos naturales, el poder de negociación de los proveedores, cambios en el comportamiento del consumidor que pueden conllevar a la sustitución del producto que actualmente comercializa BBMinas y la compleja legislación en materia fiscal que se traduce en una alta carga impositiva. Sin embargo, esto no significa que este tipo de riesgos deben ser desconsiderados, por el contrario, dada su incidencia en la continuidad del negocio deben ser también gestionados.

Riesgos operativos

Este tipo de riesgo empresarial consideró las fallas relacionadas con los actores de la organización (propietarios-gerentes, operarios, encargados de diseño y facturación), los procesos (diseño, impresión y confección), los sistemas (software), equipos (hardware, maquinarias) y el nivel de seguridad de la información. Se

identificaron como puntos críticos las variaciones en el diseño del producto que a menudo ocurren por ausencia de estandarización en el proceso para la confección de etiquetas o cuando dos o más operarios participan aleatoriamente en el mismo proceso productivo y, por razones justificadas de término de la jornada laboral el mismo empleado no logra concluir la producción; dando lugar a devoluciones constantes e insatisfacción del cliente.

Otro riesgo operativo identificado en BBMinas se relaciona con el diseño inadecuado del molde que es usado para llevar a cabo la confección de la etiqueta, el cual puede contener fallas ortográficas, realizar distribución inadecuada de los colores y no poseer los requerimientos especiales de los clientes que a menudo realizan y no se documentan. Además, existen otros riesgos asociados con la inexistencia de controles de acceso a los hardware (equipos), capacidad insuficiente del software para llevar a cabo un diseño de alta calidad e innovador y se confirmó el bajo nivel de seguridad de la información ocasionado por la falta de copias de seguridad en el proceso de diseño, información financiera y comercial de la organización.

Por otra parte, en lo que se refiere al proceso de facturación se identificaron fallas humanas o acciones no intencionales (errores) que con media frecuencia comete el encargado al digitar el precio de venta, seleccionar la transportadora o el código de situación tributaria en la nota fiscal. Sin embargo, los errores en el precio son los que tienen mayor incidencia negativa para la organización y de acuerdo con lo expresado en la entrevista por el informante clave (encargado de facturación) en su mayoría estos errores son ajustados en la emisión de la siguiente nota fiscal, sin ningún tipo de contrariedad por parte del cliente.

Además, el software empleado para el proceso de facturación no es adecuado, ya que no genera reportes inmediatos que permitan realizar análisis oportunos y con ello facilitar la tomar decisiones. Tampoco proporciona informes en formatos específicos (PDF o XLS) que faciliten el seguimiento a los procesos de crédito y cobranza, no lleva a cabo las actualizaciones de tasas y tarifas de los tributos con

cada reforma fiscal implementada y no realiza una parcelación de los pagos en las ventas que se realizan a crédito de manera automática.

Es importante señalar que varios miembros de la organización han recibido diversos correos tipificados como *Phishing*. Sin embargo, la identificación es un proceso intuitivo ya que no cuentan con el conocimiento para el adecuado manejo que debe darse en tales situaciones, lo cual compromete la información de carácter comercial, financiera, contable de la organización. Esto guarda relación con lo expuesto por la OECD (2019) la cual señala que las Pymes son menos proactivas en la protección de sus datos y desafortunadamente carecen de preparación para enfrentar amenazas de ciberseguridad, lo cual aumenta el riesgo de convertirlas en nodos débiles.

Riesgo ambiental

A pesar de ser un tipo de riesgo menos frecuente ya que solo representa el 5% de los riesgos empresariales identificados en BBMinas, es un factor que incide de manera negativa en el nivel de ventas de la organización ya que ciertos productos (lácteos) de los clientes para los que se diseñan rótulos poseen una demanda en función del clima. Por otro lado, estos riesgos afectan el proceso productivo, específicamente la fase de secado de la impresión causando retrasos en los plazos de entrega y disminución en los niveles de productividad.

Agentes generadores de riesgos

Una parte importante en la gestión del riesgo empresarial consiste en identificar el o los agentes que lo generan (Ver Tabla 17) los cuales pueden ser o no miembros de la organización, y con ello determinar aquellos riesgos generados internamente y sobre los cuales se tiene control, así como, los que están fuera del alcance organizacional. A continuación, se exponen cada uno de los agentes que actualmente están generando los riesgos identificados en el microambiente y macroambiente de BBMinas:

Tabla 17. Agentes generadores del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas

Agente Generador/Responsable	Tipo de riesgo empresarial	Descripción del riesgo empresarial
Propietarios-gerentes - clientes	Financiero	Cartera vencida
Clientes - propietarios- gerentes	Financiero	Insuficiente capital de trabajo
Propietarios-gerentes	Financiero	Débil gestión financiera
Vendedores - propietarios- gerentes	Estratégico	Pérdida de clientes
Vendedores - propietarios- gerentes - proveedores - operarios	Estratégico	Débil captación y retención de clientes
Propietarios-gerentes	Estratégico	Capital humano poco profesionalizado
Propietarios-gerentes	Estratégico	Dependencia de recurso humano en áreas claves
Propietarios-gerentes - vendedores	Estratégico	Estrategia de venta inadecuada
Propietarios-gerentes - operarios	Estratégico	Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes
Propietarios-gerentes	Estratégico	Débil direccionamiento estratégico
Propietarios-gerentes	Estratégico	Ausencia de planeación para el proceso sucesorio
Propietarios-gerentes - vendedores	Estratégico	Falta de reputación
Propietarios-gerentes	Estratégico	Mecanismos de gobernanza inadecuados
Externo	Estratégico	Cambios climáticos

Proveedores	Estratégico	Poder de negociación de los proveedores
Propietarios-gerentes - competencia	Estratégico	Sustitución por la competencia
Operarios - diseñador	Operativo	Variaciones en el diseño del producto
Diseñador	Operativo	Diseño inadecuado del molde
Propietarios-gerentes - diseñador - encargado de facturación	Operativo	Baja seguridad de la información
Externo	Ambiental	Estrés climático

Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior se puede afirmar que los agentes generadores del riesgo empresarial en la organización BBMinas son diversos e incluyen miembros internos como propietarios-gerentes, operarios, diseñadora, encargado de facturación, vendedores, así como, partes externas entre los que se encuentran clientes, proveedores y la competencia. Sin embargo, la mayoría de los riesgos empresariales son generados por los propietarios-gerentes, esto puede deberse a que “en la empresa familiar, el problema de control de la propiedad está dado por un excesivo control por parte de los propietarios, quienes desempeñan a la vez el papel de directivo y ejecutivo” (Matute *et al.*, 2010, p.30).

Por otra parte, se observa que un riesgo empresarial puede ser generado simultáneamente por uno o diversos agentes (externos e internos), lo cual, de acuerdo con Albuquerque *et al.*, (2019) se debe a que las organizaciones mantienen relaciones directas e indirectas con una serie de agentes para lograr sus fines. También es posible que sea generado exclusivamente por miembros internos como es el caso del incumplimiento en el patrón de calidad exigido por los clientes cuya responsabilidad es de los propietarios-gerentes y operarios; o por el contrario ser generados por partes externas e internas y cuya complejidad es mayor, como es el

caso de la sustitución por la competencia donde los agentes corresponden a propietarios-gerentes y los competidores.

En ese sentido, la identificación de riesgos empresariales en la organización BBMinas considero el macroambiente (fuerzas políticas, económicas, sociales, ecológicas y legales) y el microambiente (recursos, procesos y actividades claves), que en suma apunta a observar el ambiente como un todo. Lo cual de acuerdo con varios académicos no es una práctica usual ya que normalmente se da prioridad solo al nivel interno dejando de lado las interacciones de los factores externos en el ambiente de negocios. (Albuquerque *et al.*, 2019).

4.1.3 Análisis del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial

De acuerdo con la ISO 31000 2018 el análisis del riesgo consiste en comprender la naturaleza del riesgo e implica una consideración detallada de sus fuentes. Por lo tanto, esta fase en la organización BBMinas se llevó a cabo estableciendo las causas y consecuencias con base en lo expresado por los informantes claves (propietarios-gerentes, encargada de diseño, encargado de facturación, miembros de la segunda generación, operarios y académicos), lo cual de acuerdo con la norma citada resulta en un análisis influenciado por divergencias de opiniones, sesgos, percepciones del riesgo y juicios.

Es importante indicar que las causas resultaron de un análisis sobre la situación actual de la organización en función de cada riesgo identificado, mientras que las consecuencias corresponden a situaciones enfrentadas o que pueden materializarse si el riesgo no es tratado. A continuación, se enlistan cada una de estas, lo cual en primera instancia permitió tener una mejor comprensión sobre cada tipo de riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia y su impacto en la fase de valoración.

Tabla 18. Análisis del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas: causas y consecuencias

Descripción del riesgo empresarial	Causa	Efecto
Cartera vencida	Falta de una política para la asignación de crédito, aprobación de créditos sin garantías adecuadas, ausencia de evaluación para determinar la capacidad de pago, débil gestión de cobranza, falta de análisis de la cartera, ausencia de documentos que respalden la gestión de cobro, software sin capacidad para generar reportes prácticos	Alto índice de morosidad, pérdida de capital de trabajo, endeudamiento a tasas de interés poco atractivas, concentración de crédito en determinados clientes
Insuficiente capital de trabajo	Cartera vencida, falta de planeación financiera	Contratación de deuda con altos intereses, incumplimiento con terceros y obligaciones a corto plazo, pérdida de reputación
Débil gestión financiera	Interferencia de índole familiar, falta de planeación financiera, falta de evaluación financiera, informes contables no razonables, controles financieros débiles, inexistencia de políticas (de crédito, de inversión, de reparto de dividendos), inadecuada gestión de cobro, ausencia de un sistema de costos	Desconocimiento de las necesidades de flujo de efectivo, flujo de caja reducido, pérdida de descuentos por pronto pago, contratación de deuda bajo presión, decisiones poco adecuadas, retiros de dividendos mayores a los percibidos, baja rentabilidad

Pérdida de clientes	Falta de atención al cliente, ausencia de canales de comunicación, estrategia de postventa débil, fallas en la calidad del producto	Insatisfacción no atendida, mala reputación, pago de multas y pérdidas económicas
Débil captación y retención de clientes	Falta de compromiso en los representantes de ventas, débil comunicación entre la administración y representantes de ventas, ausencia de un sistema de calidad para garantizar la estandarización en el producto	Débil crecimiento, sustitución por la competencia
Capital humano poco profesionalizado	Ausencia de perfiles definidos y selección basada en carisma familiar	Errores en la producción, problemas de subordinación y baja creación de valor
Dependencia de recurso humano en áreas claves	Área estratégica (diseño) a cargo de una persona, débil gestión del conocimiento en el área de diseño	Errores en el diseño por ausencia de verificación, sobrecarga de funciones e interrupción en la producción
Estrategia de venta inadecuada	Interferencia de índole familiar, trato desigual entre representantes de ventas, número reducido de reuniones de seguimiento, estrategia de remuneración inadecuada, falta de reajuste en la cuota de venta y débil atención al cliente,	Débil crecimiento en el nivel de ventas, insatisfacción de los clientes, pérdida de clientes, débil captación y retención de clientes

Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes	Falta de control para estandarizar la producción, variaciones en la intensidad de colores o pérdida de continuidad en el estándar del producto	Multas, mala reputación, pérdidas económicas, pérdida de clientes, débil retención de clientes
Débil direccionamiento estratégico	Interdependencia entre la familia y los intereses financieros, falta de formación en los propietarios, no formulación de un plan estratégico y mecanismos de gobernanza no adecuados	Visión no prospectiva, débil posicionamiento en el mercado, objetivos estratégicos no claros, fracaso empresarial
Ausencia de planeación para el proceso sucesorio	No hay consejo de familia definido y hay poco interés de la segunda generación en mantener el control familiar	Continuidad generacional comprometida, desaparición de la organización
Falta de reputación	Sitio web con información limitada, estrategia de venta inadecuada	Falta de notoriedad de la organización en el mercado, débil captación y retención de clientes
Mecanismos de gobernanza inadecuados	Sobreposición de criterios familiares en los empresariales, solapamiento de roles y falta de reglas sólidas	Trato desigual, desanimo colectivo, incumplimiento de responsabilidades
Cambios climáticos	Fuertes lluvias, desastres naturales	Retraso en el proceso productivo (secado) y disminución en las ventas
Poder de negociación de los proveedores	Capacidad limitada de la empresa para importar materias primas y pocos compradores en el mercado	Plazos de pagos restringidos, baja captación y retención de clientes
Sustitución por la competencia	Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes, plazos de créditos menores y mayor precio	Pérdida de clientes, baja captación de clientes

Variaciones en el diseño del producto	Elaboración inadecuada del cliché, ausencia de un encargado para supervisar, falta de parametrización para el diseño de los productos, desajustes del cliché, manutención correctiva a maquinarias, documentación insuficiente de procedimientos para elaboración de los productos y maquinarias obsoletas	Devoluciones constantes de productos, insatisfacción del cliente, pago de multas por fallas en el producto, problemas para captar y retener clientes, pérdida de tiempo, desperdicios de material, baja productividad y pérdidas económicas
Diseño inadecuado del molde	Falta de equipos para comprobar los diseños, sobrecarga de trabajo, uso de software sin licencia, orden de pedido con información insuficiente	Rechazos en la elaboración del cliché, fallas en el proceso productivo, acumulación de trabajo, desánimo y estrés
Baja seguridad de la información	Ausencia de política para el aseguramiento de la información, débil control de acceso y no realización de copias de seguridad	Pérdida de la información, robo de la información y pérdidas económicas
Estrés climático	Políticas públicas deficientes, ausencia de planificación para el cambio climático y manejo poco responsable de los residuos sólidos	Alta vulnerabilidad al riesgo climático, bajo rendimiento económico y pérdidas económicas

Fuente: elaboración propia

El análisis del riesgo empresarial realizado para BBMinas (Ver Tabla 18) permite afirmar que un riesgo tiene múltiples causas y su materialización conduce a la generación de otro riesgo. Por ejemplo, el riesgo de variaciones en el diseño del producto (riesgo operativo) influye en la débil captación y retención de los clientes (riesgo estratégico). Esto según Mishra *et al.*, (2019) se denomina “conjunto de interacción dado que, para cada clase de riesgo, puede haber varios recursos de una categoría en particular que pueden estar expuestos a un cierto tipo de riesgo” (p.172).

Por lo tanto, es importante que la organización adopte una visión holística sobre aquellos eventos que pueden comprometer el logro de sus objetivos estratégicos, es decir el enfoque “*Enterprise Risk Management*” (Brustbauer, 2016; McShane, 2018; Mishra *et al.*, 2019; Palacio *et al.*, 2016) en detrimento de una gestión de riesgo por silos o individual suponiendo que existe una desconexión entre estos. Esto justifica la necesidad de que la organización realice una gestión que incluya riesgos de tipo estratégicos, financieros, operativos y ambientales; sobre los cuales lleve a cabo un análisis detallado como se evidencia a continuación:

Riesgo financiero

Este tipo de riesgo es generado principalmente por los propietarios-gerentes de la organización, quienes en su afán de mantener un control excesivo sobre las actividades claves terminan afectando el capital de trabajo y la rentabilidad de BBMinas. Es importante dejar claro que a pesar de los propietarios-gerentes desempeñar sus funciones por más de 15 años (asignación de crédito, cobranza, compras, jefe de operación, vendedor entre otros), no cuentan con los conocimientos suficientes que le permitan desempeñar una adecuada gestión financiera; lo cual según Karadag (2015) es causa de diversos problemas financieros en las Pymes, las cuales se abstienen de contratar gerentes de finanzas cualificados evitando delegar el poder de gestión.

En lo que respecta al riesgo de liquidez se encontró que las principales causas se asocian a una inadecuada administración del capital de trabajo, específicamente en las cuentas por cobrar ya que no existe una gestión de cobro estructurada sino

intuitiva, además no llevan a cabo planeación formal del efectivo y equivalentes. En contraste académicos como Karadag (2015) indica que “la formulación de estrategias financieras es importante para las Pymes ya que deben competir con recursos muy limitados en contextos de alto riesgo e incertidumbre” (p.33).

Aunado a ello los propietarios-gerentes no prestan adecuada atención a la información financiera para la toma de decisiones, pues solo se limitan a preparar dicha información recurriendo a los servicios de un despacho contable para cumplir con la liquidación de tributos ante la autoridad hacendaria (Receita Federal). Como prueba de ello en esta investigación fueron requisitados los informes financieros del periodo 2014-2018 y solo se proporcionaron aproximadamente tres meses después de la solicitud, justificando que el despacho contable que los prepara aún no los había remitido a la organización.

Además, la planeación de necesidades de efectivo, consisten en una actividad poco estructurada, es decir, no se prevén presupuestos (de efectivo, ventas y de gastos) y como consecuencia con cierta frecuencia el efectivo no es suficiente para cumplir sus obligaciones comerciales (proveedores), los cuales poseen poder de negociación y son reacios a realizar alguna extensión de plazos. Sin embargo, la organización a fin de no afectar sus relaciones comerciales con sus proveedores recurre al pago de intereses y en otros casos opta por el descuento de *duplicatas* para generar liquidez y poder cumplir sus obligaciones en el corto plazo.

También cabe señalar que la medición del desempeño en BBMINAS es deficiente, pues no emplean la información financiera para analizar y evaluar el rendimiento en periodos de tiempos determinados; por el contrario, existe una desconexión entre la información financiera generada y su uso, lo cual permite inferir que esta no es útil para la toma de decisiones y no contribuye a impulsar el uso razonable de los recursos limitados con los que cuenta la organización. Sin embargo, Gómez (2016) afirma que en el contexto de las Mipymes es necesario que la información tenga una utilidad para la productividad y la eficiencia operativa; pero en el caso de BBMinas esta información solo cumple un requisito fiscal.

Es importante reiterar que la organización desde sus inicios a contratado los servicios de un despacho contable, el cual en varias ocasiones no ha reportado oportunamente los estados financieros a fin de cada ejercicio, y aquellos generados no muestran razonablemente la situación financiera de la organización dado los errores materiales identificados en el rubro de clientes. Esto puede deberse a que la organización no es de interés público y tampoco participa en mercados financieros, aunque es válido mencionar de acuerdo con Gómez (2016) que en el contexto de las Pymes la contabilidad financiera es un mecanismo de control no necesariamente expuesto al público inversor, por lo que es básica para la gestión y operación de la empresa.

Además, las actuales estrategias financieras empleadas por la organización BBMinas para generar liquidez más allá de cumplir su cometido generan un alto costo de capital, esto debido a las altas tasas que debe aceptar por la anticipación de las cuentas por cobrar con la entidad financiera, lo cual impacta en el rendimiento y valor de la organización. A su vez, una fallida ejecución de la estrategia de anticipación de fondos supone un riesgo estratégico asociado a la pérdida de reputación ya que afectará las relaciones comerciales con sus proveedores, incurriendo en multas, sanciones y un mayor pago de intereses.

En cuanto al riesgo de crédito se identificó que las causas principales son la ausencia de una política de crédito adecuada que permita una evaluación de la capacidad crediticia de sus clientes, la puesta en práctica de un proceso intuitivo e informal donde la asignación de los créditos es realizada en función de las pretensiones de cada cliente mediante la propuesta de plazos que suelen incumplir colocando en riesgo su reputación, la relación comercial y como consecuencia afectando el flujo de efectivo o disponible necesario para la operación normal en BBMinas. Esto se justifica al detectar que 14 clientes que representan el 38% del valor total de la cartera, recibieron créditos aun poseyendo otros vencidos y pendientes de liquidación.

Respecto a la gestión de cobro se observa que no hay un proceso estructurado para dar un seguimiento continuo y detallado a las cuentas vencidas de los clientes,

además el encargado de esta función (propietarios-gerentes) no posee las competencias, lo cual ha generado un alto índice de morosidad y de concentración que dan como resultado un alto índice de impago por parte de los clientes. Esto se comprobó al analizar la antigüedad de la cartera, donde fue identificado que las cuentas con vencimiento entre cinco y diez años representan el 32%, y aquellas que se encuentran entre dos y cuatro años solo alcanzan el 22%; como consecuencia a medida que el tiempo va pasando y no se efectúa una adecuada gestión de cobro la probabilidad de pérdida aumenta.

Al respecto hay que destacar lo expresado por la gerente quien manifestó: *“una vez pasado los días para el pago oportuno por parte del cliente, efectúo cobranza en buenos términos, pero dado que estos no realizan acciones de cumplimiento, entonces adopto una postura de coraje”*; lo cual termina afectando la organización. Además, la gestión de cobranza se limita a un seguimiento diario sobre el extracto de cuentas por cobrar emitido a través del portal bancario, un reporte automático a través de SERASA cuando los 15 días hábiles para el pago oportuno han pasado, y un seguimiento deficiente que no contribuye en una recaudación exitosa, sino que aumenta el riesgo de impago de los clientes, las probabilidades de pérdidas económicas y bajos niveles de rentabilidad.

Además, los propietarios-gerentes constataron que no se han llevado a cabo campañas activas de gestión de cobro sobre aquellos saldos vencidos, sino que emplean como mecanismos la imposición de multas mediante un cobro único equivalente al 1% sobre el valor bruto de la venta y el cobro de intereses del 2% mensual sobre el valor inicial de la misma; los cuales redundan en estrategias que no contribuyen al proceso de recaudación y simplemente generan expectativas falsas de ingresos que muy difícilmente logran percibir, dejando de lado “el establecimiento de las condiciones de venta, las formas legales de respaldo al endeudamiento, ...y la recaudación” Weston (1994) citado en (Navarro *et al.*, 2018, p.24).

Cabe destacar que la organización también usaba el cobro jurídico como mecanismo para recuperar saldos vencidos, pero esto implicaba altos costos y

trámites complejos que no permitían la recuperación de la cartera. En consecuencia, BBMinas resolvió contratar los servicios de SERASA el cual actualmente opera como un mecanismo aliado del Banco de Brasil en el cual se reportan con calificación negativa aquellos clientes que han incumplido con los acuerdos de pagos contraídos con la organización. Sin embargo, esta estrategia solo permite el reporte negativo por el mal comportamiento de pago, es decir, afecta el *Credit Scoring* del cliente limitándolo a recurrir a otros créditos; pero no resuelve necesariamente la recuperación de los saldos vencidos.

Otras de las causas asociadas al riesgo de crédito, es la insuficiente información que posee la organización respecto a la cartera de clientes, que se limita a un reporte en formato PDF generado por determinado software el cual no proporciona información adecuada para hacer un seguimiento sobre las cuentas vencidas, sino que solo evidencia el valor total de las cuentas por cobrar y no permite visualizar la edad de la cartera, la situación de vencimientos por periodos, el índice de morosidad entre otros puntos importantes. Sin embargo, se identificó que las limitaciones no son del software sino de la modalidad de contrato que actualmente mantiene la organización con quienes proveen el servicio.

Así mismo, se constató que la organización ha tenido que recurrir a préstamos para suplir la insuficiencia de capital de trabajo la cual es consecuencia de una gestión de cobro deficiente. Como prueba de esto la gerente expuso que BBMinas recurrió a dos tipos de financiamientos, el primero para suplir la necesidad de capital de trabajo solicitando un préstamo por valor de 300.000RB (BB Giro Empresa); y otro por valor de 424.138 RB destinado a la inversión de maquinaria. Cabe resaltar que ambos fueron obtenidos con facilidad debido a que la empresa ya era cliente de la institución financiera.

En lo que respecta al riesgo empresarial de tipo estratégico se encontró que la organización tiene dependencia de capital humano en áreas claves, tal como es el caso del departamento de diseño, donde hay concentración de conocimiento y funciones en una sola persona, dando lugar a un exceso de trabajo, desánimo y bajo rendimiento. Lo anterior fue constatado por el informante clave quien justificó

que esto acontece ya que forma parte de la organización desde que fue creada y a medida que pasaron los años se fue envolviendo en múltiples funciones (ventas, facturación, asistente administrativo, auxiliar de procesos) que no corresponden a la suya (diseño), pero ello está incidiendo de manera negativa en su desempeño.

Es importante, dejar claro que los miembros de la organización (no son profesionales) a excepción de la encargada de diseño, pues más del 80% han sido reclutados sin una formación adecuada y poca experiencia; por lo tanto, ingresan y simplemente son capacitados por los empleados antiguos quienes al transmitir el conocimiento indican funciones y vicios de cada proceso, es decir, lo bueno y lo malo. Esto se traduce en un proceso de aprendizaje informal que puede conceptualizarse como aprendizaje experimental (Ekanem y Smallbone, 2007) XXOJO BUSCAR EN GAO y, guarda relación con lo expuesto por diversos organismos internacionales y académicos quienes argumentan que en las Pymes a menudo el personal es poco cualificado. (CEPAL, 2018; Karadag, 2015; OECD, 2019).

También se percibió que no existe un sistema de calidad para garantizar el diseño del producto (etiqueta) sino que cada operario con base en su experiencia lleva a cabo la preparación y mezcla de las tonalidades requeridas para el proceso productivo. Por lo tanto, no hay estandarización y además varios operarios participan en el proceso de impresión, lo cual genera variedad en la intensidad de colores y consecuentemente insatisfacción en los clientes; al respecto expusieron la situación de uno de los clientes más importantes, que solicitó la elaboración de un tipo de etiqueta para tamaños diferentes, pero el producto presentó variación en los colores y como consecuencia el cliente recibió una sanción por los supervisores.

Lo anterior generó para BBMinas pérdidas económicas ya que fue necesario el pago de una multa y consecuentemente los errores en el diseño del producto (variación en la intensidad de colores) afectó sus relaciones comerciales y repercutieron en un bajo nivel de compras. Una de las causas principales de lo sucedido puede atribuirse al comportamiento del gerente de operación (propietario) quien según los operarios mantiene una visión de producción masiva y estricto

cumplimiento en los plazos de entrega que terminan afectando la calidad del producto ofrecido. Como prueba de ello los operarios y otros empleados entrevistados indicaron que:

El gerente de operación da prioridad al proceso productivo en términos de cantidad de rótulos para cumplir con los plazos de entrega, pero descuida la calidad que está siendo exigida por los nuevos clientes de la organización los cuales están dictando nuevas reglas que BBMinas debe cumplir. Esto no deja captar y retener nuevos clientes

Además, la falta de comunicación entre la administración y los representantes de ventas, así como, la interferencia de índole familiar y la falta de planes y metas establecidas con claridad, se interponen como las principales barreras para lograr una estrategia de venta adecuada. Como consecuencia la captación y retención de los clientes por parte de los representantes de ventas es baja y simplemente mantienen la cartera de aquellos clientes que han reclutado en años pasados, a los cuales les proporcionan una débil atención y las quejas, reclamos o peticiones especiales que realizan no son atendidas de manera adecuada.

Es importante dejar claro que BBMinas actualmente no posee un canal de comunicación o medio establecido para atender y dar seguimiento a los clientes, a menudo estos remiten ciertas inconformidades o solicitudes por medio de *e-mail* que dejan de ser atendidas de manera inmediata ya que no hay una persona asignada para dar respuesta a ello. Cabe destacar que a pesar de que los empleados poseen buena voluntad estos no cuentan con disponibilidad de tiempo que permita atender los requerimientos de cada cliente y garantizar su satisfacción.

A su vez, las estrategias de retención del cliente puestas en práctica por la organización se enfocan en garantizar la entrega del producto en el plazo acordado, lo cual representa uno de los puntos a favor de BBMinas para la fidelización. Sin embargo, es una estrategia que no está dando resultado para la captación de los nuevos clientes quienes no solo exigen el cumplimiento en el plazo, sino que es indispensable una óptima de calidad. Además, la estrategia de postventa es débil,

y esto es reconocido por los miembros de la organización (propietarios-gerentes y diseñadora) quienes en consenso señalaron:

No hay una estrategia de postventa adecuadamente definida, sino una simple “reventa”. No se da atención al cliente para verificar el nivel de satisfacción en cuanto al diseño y las medidas del rotulo enviado, y solo se contacta un mes después para realizar una nueva orden de pedidos. En definitiva, es muy débil. Esto afecta la retención de los nuevos clientes, los cuales cuando la empresa no atiende sus exigencias cambian de proveedor.

Es válido mencionar que a la fecha en que se realizó esta entrevista (septiembre 2019) la organización contaba con cinco vendedores quienes representan un aliado clave en las ventas. Pero su labor es poco activa, muestran desinterés por lograr incremento en las ventas y solo se limitan a una comisión que es suficiente para sufragar sus gastos; además la estrategia de remuneración no es adecuada y existe un trato diferencial no justificado por la interferencia familiar que ocasiona mal desempeño, deficiente atención a los clientes y un elevado incumplimiento en sus responsabilidades de proporcionar información sobre las medidas, tipo de material, colores, transportadora y condiciones de pago lo cual genera sobrecarga de trabajo para la encargada del área de diseño.

Riesgo operativo

En lo que respecta a los sistemas se detectó que el software que utilizan para una de las actividades claves (diseño) no posee licencia de funcionamiento y esto limita la posibilidad de acceder a soporte técnico y realizar una mejor propuesta de valor en el diseño de las etiquetas para los clientes. En cuanto el software de información financiera según el informante clave, es inoperante para llevar a cabo una gestión de la cartera de clientes ya que se limita a la generación de un informe que no permite ser exportado en formato (Excel u otro) y no proporciona la información necesaria para dar un mejor seguimiento al proceso de crédito y cobranza.

Respecto los procesos (diseño, impresión y confección) se encontró que la organización enfrenta problemas para garantizar el diseño continuo de sus productos, lo cual se asocia principalmente con la falta de procedimientos que

permitan la estandarización en la mezcla de colores para la elaboración de las etiquetas, además existe una sobrecarga de trabajo en el área de diseño que termina generando un inadecuado diseño del molde e induce a fallas en el proceso productivo y genera pérdidas económicas, ya que hay desperdicio de materiales (tinta flexográfica, plástico, solvente, retardador y dispersante).

Una de las causas principales es que la información no queda especificada en la orden de pedido, a menudo es recibida mediante diversos canales (e-mail, whatsapp, telefónica o presencial) y por varios miembros de la organización (propietarios-gerentes, diseñadoras, operarios, representantes de ventas), los cuales no diligencian todos los campos correspondientes. En cuanto a los errores que ocurren en el proceso de (facturación) se identificó errores en los precios cuya causa principal es la ausencia de una lista predeterminada y la falta de un programa que automáticamente realice el cálculo de este.

Otro punto importante que vale la pena mencionar es el bajo nivel de seguridad de información que posee BBMinas, ya que no existen controles de acceso, es decir, no hay claves definidas para los computadores, no hay áreas de trabajo, pero si una sobre confianza que ha generado consecuencias negativas relacionadas con pérdidas de información en el área de diseño. Aunado a ello, la organización no lleva a cabo copias de seguridad de manera frecuente sobre los archivos que poseen información de carácter comercial y financiera, lo cual genera vulnerabilidad en los sistemas y pérdida de información.

Lo anterior es consistente con lo expuesto por Almeida, Carvalho y Cruz (2018) quienes indican que “las Pymes generalmente no se preocupan por la seguridad de la información ... por lo tanto, no ven valor en invertir en esta área” (p.748). Sin embargo, es necesario que BBMinas establezca controles de acceso y concientice el capital humano sobre la importancia de la información y su debida seguridad, ya que en la actualidad existen diversas estrategias que tienen como objetivo el robo de información y vulnerar los sistemas de información.

4.1.4 Valoración del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial

Teniendo en cuenta lo expuesto por el marco COSO ERM 2017 y la norma ISO 31000 2018, los riesgos deben ser valorados y apoyar a la toma de decisiones, por lo que es necesario realizar un análisis detallado que facilite la priorización. En el caso específico de BBMinas se recurrió a una valoración de tipo cualitativa para estimar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos empresariales identificados en el macroambiente y microambiente (Ver Tabla 19), para ello se consideró la percepción de cada agente generador respecto el impacto que genera o puede generar el riesgo.

Tabla 19. Riesgo empresarial en BBMinas: probabilidad e impacto

Descripción del riesgo empresarial	Probabilidad	Impacto
Cartera vencida	Frecuentemente	Alto
Insuficiente capital de trabajo	Algunas veces	Catastrófico
Débil gestión financiera	Siempre	Alto
Pérdida de clientes	Pocas veces	Alto
Débil captación y retención de clientes	Frecuentemente	Alto
Capital humano poco profesionalizado	Algunas veces	Mínimo
Dependencia de recurso humano en áreas claves	Algunas veces	Catastrófico
Estrategia de venta inadecuada	Siempre	Catastrófico
Incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes	Algunas veces	Alto
Débil direccionamiento estratégico	Frecuentemente	Alto
Ausencia de planeación para el proceso sucesorio	Frecuentemente	Moderado
Falta de reputación	Frecuentemente	Mínimo
Mecanismos de gobernanza inadecuados	Siempre	Alto
Cambios climáticos	Algunas veces	Moderado
Poder de negociación de los proveedores	Frecuentemente	Mínimo
Sustitución por la competencia	Raro	Alto

Variaciones en el diseño del producto	Frecuentemente	Alto
Diseño inadecuado del molde	Algunas veces	Moderado
Baja seguridad de la información	Frecuentemente	Alto
Estrés climático	Pocas veces	Alto

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se llevó a cabo la matriz de análisis de riesgo de BBMinas (Ver Tabla 20) con el objetivo de determinar el nivel de riesgo empresarial en la organización. Es importante señalar que todos los riesgos identificados se ubicaron en función de la probabilidad e impacto previamente indicada. Así pues, sobre un total de 20 riesgos empresariales se determinó que el 60% están en un nivel alto y corresponden en su mayoría a riesgos estratégicos; mientras que el 40% restante se ubica en un nivel de riesgo medio e incluyen riesgos financieros, operativos y ambientales.

Tabla 20. Evaluación del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante	Mínimo	Moderado	Alto	Catastrófico
Siempre				C, M	H
Frecuentemente		L, Ñ	K	A, E, J, P, R	
Algunas veces		F	N, Q	I	B, G
Pocas veces				D, S	
Raro				O	

Nivel de riesgo alto	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo bajo
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------

Fuente: elaboración propia

4.1.5 Apetito al riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial

Considerando que cada organización debe establecer el apetito al riesgo (Deloitte, 2018; Neto *et al.*, 2018; Stasytyté y Aleksiené, 2015), y que su definición no es un proceso fácil sino complejo que está en función de un conjunto de particularidades (intereses y perfil de riesgo de los actores, objetivos estratégicos, el marco filosófico). A continuación, la (Figura 10) expone el apetito al riesgo de BBMinas el cual surgió del consenso entre los propietarios-gerentes y la orientación proporcionada por el investigador; cabe resaltar que se estructuró en cinco escalas

de medición como sigue: 1) no tolerante, 2) bajo, 3) moderado, 4) alto, 5) muy alto; para las cuales se generó una descripción respetando tres ámbitos (estratégico, financiero y operativo).

Figura 10. Apetito al riesgo en la pequeña empresa familiar BBMinas

Ambito	No tolerante		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto	
Estratégico	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Impacto desfavorable en el desempeño financiero	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Impacto poco favorable en el desempeño financiero	Posible contribución al logro de los objetivos estratégicos	Posible impacto favorable en el desempeño financiero	Contribuye al logro de los objetivos estratégicos	Impacto favorable en el desempeño financiero	Contribuye significativamente al logro de los objetivos estratégicos	Impacto muy favorable en el desempeño financiero
	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Compromete en gran medida la liquidez, el capital de trabajo, la estructura de capital y el nivel de cumplimiento con terceros	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Compromete la liquidez, el capital de trabajo, la estructura de capital y el nivel de cumplimiento con terceros	Posible contribución al logro de los objetivos estratégicos	Compromete moderadamente la liquidez, el capital de trabajo, la estructura de capital o el nivel de cumplimiento con terceros	Contribuye al logro de los objetivos estratégicos	No compromete la liquidez, el capital de trabajo, la estructura de capital o el nivel de cumplimiento con terceros	Contribuye significativamente al logro de los objetivos estratégicos	Contribuye a la liquidez, el capital de trabajo, la estructura de capital o el nivel de cumplimiento con terceros
Operativo	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Afecta la integridad del capital humano, los procesos (recepción de pedidos, producción y entrega) y vulnera los sistemas de información	Compromete el logro de los objetivos estratégicos	Posible afectación del capital humano, los procesos (recepción de pedidos, producción y entrega) y vulnera los sistemas de información	Posible contribución al logro de los objetivos estratégicos	No compromete la integridad del capital humano, pero puede afectar los procesos (recepción de pedidos, producción y entrega) y vulnerar los sistemas de información	Contribuye al logro de los objetivos estratégicos	No compromete la integridad del capital humano y no afecta los procesos (recepción de pedidos, producción y entrega) ni vulnera los sistemas de información	Contribuye significativamente al logro de los objetivos estratégicos	No compromete la integridad del capital humano y no afecta los procesos (recepción de pedidos, producción y entrega) ni vulnera los sistemas de información

Fuente: elaboración propia

Posteriormente cuando se conoció el apetito al riesgo empresarial de la organización (nivel bajo) se procedió a su comparación con el nivel de riesgo determinado en la fase de valoración, dando lugar a una lista de riesgos priorizadas a partir del riesgo residual determinado (Ver Tabla 21). Como consecuencia se priorizaron 10 diferentes tipos de riesgos, donde el 40% son estratégicos, el 30% financieros y el restante operativo.

Tabla 21. Priorización del riesgo empresarial en BBMinas: comparación entre el apetito y el nivel de riesgo

Clave de riesgo	Detalle del riesgo empresarial	Nivel del riesgo		Apetito al riesgo		Riesgo residual
A	Incumplimiento de los clientes en el pago de los créditos otorgados	Alto	5	Bajo	2	-3
B	Falta de efectivo y equivalentes para cumplir las obligaciones en el corto plazo	Alto	5	Bajo	2	-3
C	Ausencia en la preparación de presupuestos y evaluación del desempeño financiero	Alto	5	Bajo	2	-3
E	Problemas para captar y retener clientes	Alto	5	Bajo	2	-3
G	Concentración de conocimiento y funciones sobre un empleado	Alto	5	Nulo	1	-4
H	Venta del producto sin proporcionar asistencia adecuada y con canales débiles para conocer el nivel de satisfacción en los clientes	Alto	5	Bajo	2	-3
I	Fallas relacionadas con el diseño y alta variación en la intensidad de colores del producto	Alto	5	Nulo	1	-4
J	Carencia de planeación estratégica y falta de una visión definida	Alto	5	Bajo	2	-3

P	Fluctuaciones en la intensidad de colores a pesar de ser la misma etiqueta	Alto	5	Nulo	1	-4
R	Posibilidad de pérdida de la información relacionada con los procesos de compra, venta y finanzas	Alto	5	Bajo	2	-3

Fuente: elaboración propia

4.1.6 Tratamiento al riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial

De acuerdo con el marco COSO ERM 2017 no solo es importante priorizar los riesgos por severidad teniendo en cuenta el apetito al riesgo establecido por la organización; sino que deben ser seleccionadas las respuestas al riesgo, las cuales según lo expuesto en la norma ISO 31000 2018 consisten en seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo. Por lo tanto, se llevó a cabo la priorización de los riesgos empresariales identificados, analizados y valorados previamente (Ver Tabla 21) y en esta fase se busca indicar y detallar las estrategias que debe implementar la organización para reducir el alto nivel de exposición al riesgo que tiene y con ello aprovechar oportunidades.

Sin embargo, es importante indicar que la decisión de tratar un riesgo implica una serie de cuestiones e incidencias a lo largo de su formulación y puesta en práctica, por ejemplo, ocasionan cambios (alteraciones de la remuneración, asignación de nuevas funciones, traslados de lugar de trabajo) que pueden dar lugar a otros riesgos (comportamientos oportunistas entre diversos actores, resistencia a las modificaciones) y de otro lado requieren esfuerzos económicos cuya ejecución dependerá de la capacidad de los recursos organizacionales y el compromiso de la gerencia, así como la disposición de los actores de la organización para lograr un tratamiento eficaz.

En ese sentido, la norma ISO 31000 2018 indica que es necesario la preparación de los planes de tratamiento del riesgo los cuales deben especificar la manera en la que se implementaran las opciones elegidas. Por lo tanto, para el riesgo financiero (A) se recomienda la formalización de una política de asignación de crédito en la

cual queden establecidos los procedimientos para evaluar la capacidad de pago de los clientes y los tipos de garantías que deben ser exigidos; también se sugiere contratar capital humano que cuente con experiencia en el área de recuperación de cartera para que gestione las cuentas vencidas y de esta manera disminuir el alto índice de morosidad que actualmente afecta el capital de trabajo y rentabilidad de la organización.

Así mismo, se sugiere realizar campañas para la recuperación de cartera condonando determinado % de los intereses generados hasta la fecha, con el objetivo de que BBMinas recupere dichos recursos financieros, aumente su liquidez y evite incurrir a financiamientos onerosos; de igual forma es importante el diseño de un modelo *Credit Scoring* ajustado a las necesidades de la organización que considere variables de carácter cualitativas y cuantitativas para evaluar y clasificar los clientes. Con esto se espera que BBMinas realice de una forma adecuada la asignación de créditos y garantice su recuperación, evitando afectar su capacidad de pago en el corto plazo, la pérdida de clientes y el otorgamiento de créditos por encima de la capacidad de pago que posee cada cliente.

Para mitigar la débil gestión financiera (B-C) se recomienda que los propietarios-gerentes se capaciten en prácticas de gestión financiera, específicamente en lo relacionado con la administración de capital de trabajo, la preparación de presupuestos y el control de inventarios. Con esto se espera que la administración cuente con las herramientas adecuadas para realizar una debida gestión financiera, es decir, prever las necesidades de flujo de efectivo y sea capaz de diseñar estrategias para autogenerar recursos y financiar sus operaciones para cumplir con las obligaciones de carácter laboral, comercial, financieras y tributarias; evitando de esta forma la materialización de un determinado riesgo estratégico (pérdida de reputación).

En lo que respecta al riesgo estratégico relacionado con la débil captación y retención de clientes, así como, una estrategia de venta inadecuada (E-H) se sugiere convocar a los cinco representantes de ventas y aclararles que su función principal es asesorar a los clientes, lo cual implica una debida atención y

seguimiento para conocer el nivel de satisfacción con el producto. Además, los propietarios-gerentes deberán interiorizar su filosofía corporativa y asignar un supervisor de ventas, sectorizar las rutas, realizar reuniones periódicas (mensuales), ajustar el actual esquema de remuneración y considerar:

- Una cuota susceptible de actualización bimensual,
- El diseño e implementación de una estrategia de cumplimiento por impacto y captación de nuevos clientes
- La determinación del % de comisión en función del cumplimiento,
- Implementación de un programa de incentivos que motive a los representantes,
- El establecimiento de indicadores de desempeño y cumplimiento de metas,
- Proporcionar capacitaciones sobre nuevas tendencias de marketing

Con esto se espera que la organización aumente los niveles de captación y retención de clientes, aunque ello requiere del compromiso y disposición en los representantes de ventas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto apoya lo expresado por la norma ISO 31000 2018 la cual indica que “la justificación para el tratamiento del riesgo es más amplia que las simples consideraciones económicas” (p.15), es decir requiere de una cultura donde los empleados y las partes interesadas sean conscientes de la importancia de controlar y gestionar los riesgos.

Por otro lado, con el objetivo de mitigar el riesgo estratégico (H), es decir, de dependencia de capital humano en las áreas claves de BBMinas, se recomienda la contratación de un nuevo empleado con habilidades profesionales que se integre como apoyo y sea capaz de desempeñar las funciones claves del área de diseño. Se prevé que esto contribuya en primera medida a la gestión de conocimiento que según Vasconcelos, Castro y Brito (2018) ... busca construir y mantener el conocimiento para crear valor y resolver problemas; y por otro lado permita disminuir la carga de trabajo que actualmente posee la encargada del departamento de diseño.

En lo que respecta al riesgo operativo (I) referente al incumplimiento del patrón de calidad exigido por los clientes, se recomienda la implementación de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos para la mezcla de tintas en la elaboración de las etiquetas, el cual podrá contribuir para disminuir la variación en la intensidad de colores cuando el proceso productivo no es realizado por el mismo operario; a su vez esto permitirá evitar frecuentes insatisfacciones en los clientes y hará más fácil el proceso de captar y retener los nuevos. Cabe destacar que una de las medidas indicadas por los propietarios-gerentes para tratar este riesgo es la contratación de un supervisor de fábrica que guíe a los operarios y los mantenga activos en el cumplimiento de sus funciones.

Para tratar el riesgo relacionado con el débil direccionamiento estratégico (J) cuyas causas se asocian con la falta de conocimiento en los gerentes-propietarios para la formulación de un plan estratégico, así como, la sobreposición de criterios familiares en los empresariales, lo cual es consistente con los resultados de Leyva, Carvazos y Espejel (2018) quienes con base en (CIPI, 2003) afirman que “los principales problemas relativos al ambiente interno de las Pymes son la falta de una cultura de innovación tecnológica, desconocimiento y poca utilización de procesos de gestión” (p.2). Es necesario el compromiso de los gerentes, la participación de los demás actores de la organización y la contratación de expertos que contribuyan a trazar el plan estratégico y su puesta en marcha.

En suma, el conjunto de medidas de tratamientos aquí propuestas se espera que sean ejecutadas por la organización BBMinas, ya que su actual nivel de riesgo es alto y la su materialización seguirá afectando el logro de los objetivos estratégico, lo cual a largo plazo impedirá la continuidad del negocio. También es importante indicar que las opciones de tratamiento aquí propuestas para BBMinas implican esfuerzos económicos, cambios estructurales y el compromiso para empezar a desarrollar una cultura de riesgo, la cual, según Roa *et al.*, (2017) consiste en construir competencias de riesgos, alinear sistemas motivacionales y fortalecer las relaciones entre los actores.

A continuación, se proponen una serie de orientaciones generales las cuales se espera que contribuyan en la decisión de formalizar la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar del sector industrial:

- La organización (propietarios-gerentes, empleados y partes interesadas) deberá reconocer la necesidad de gestionar el riesgo empresarial teniendo en cuenta la integración con la estrategia
- Se debe capacitar el capital humano respecto la importancia y beneficios de la formalización e implementación de la gestión del riesgo empresarial, así como del papel importante que desempeñan para lograrlo
- Desarrollar capacidades de gestión del riesgo empresarial entre todos los actores de la organización y en cada uno de los niveles a través de las relaciones y el conocimiento
- Vincular la organización con programas de posgrados de las diferentes universidades de la región para recibir estudiantes cuyas investigaciones contribuyan en la profesionalización de la organización
- Procurar la libre interacción social entre los actores de la organización, escucharlos y definir estrategias de tratamiento que no se traduzcan en simples reglas operacionales y mecánicas que no se ajusten a la conducta humana para evitar resistencias
- Evitar jerarquización o asignación a un individuo en particular para que lleve a cabo la gestión del riesgo empresarial, por el contrario, debe haber participación de todos los actores de la organización en cada uno de los niveles: gerencial, táctico y operativo
- Priorizar los recursos necesarios para lograr una adecuada gestión del riesgo empresarial en la organización.

CAPÍTULO V. CONSIDERACIONES FINALES

Las empresas familiares contribuyen para el desarrollo, crecimiento económico, financiero y social de un país. (Andrade *et al.*, 2017), sin embargo, la lógica familiar con la que comúnmente operan, la falta de mecanismos de gobernanza adecuados, así como, la débil gestión estratégica y financiera que llevan a cabo las expone a una serie de eventos que comprometen su sostenibilidad y logro de sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación consistió en sistematizar el proceso para la gestión del riesgo empresarial en una pequeña empresa familiar del sector industrial ubicada en Juiz de Fora Brasil.

Para ello se adoptó un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo y se recurrió a la estrategia metodológica del estudio de caso simple, empleando como técnicas de investigación la entrevista semiestructurada, la observación individual no participante, la investigación documental y bibliográfica; técnicas que en su conjunto permitieron recabar información y cumplir con el principio de triangulación de datos que según Maxwell (2012) citado por Abdala *et al.*, (2018) reduce el riesgo de que las conclusiones de un estudio se vean afectadas debido a las deficiencias y limitaciones de un método único. Cabe señalar que la información se procesó empleando el software *N – Vivo 9* y el programa Microsoft Excel 2016, y fue analizada a través de la técnica de análisis de contenido.

El marco teórico que sustentó la realización de esta investigación abarcó la teoría de la administración del riesgo, la visión basada en recursos de (Barney y Hesterly, 1991), la norma ISO 31000 2018, el marco COSO ERM 2017, así como la escasa literatura disponible sobre gestión del riesgo empresarial para las pequeñas y medianas empresas. Con ello se logró proponer un modelo conceptual que sistematiza el proceso para la gestión del riesgo empresarial en Pymes (Ver Figura 7) el cual fue aplicado en la pequeña empresa familiar BBMinas y permitió además de la identificación, análisis y valoración del riesgo empresarial, también conocer el apetito al riesgo y proporcionar medidas de tratamiento.

En ese sentido, la identificación de riesgos abarcó aquellos eventos de tipo estratégico, financieros, operativos y ambientales en el macroambiente y

microambiente de la organización. Se encontró que el 65% de los riesgos que enfrenta BBMinas son de tipo estratégicos y, 85% de estos son generados por los gerentes-propietarios quienes desempeñan múltiples funciones sin contar con las competencias necesarias, lo cual se traduce en un excesivo control que interfiere y genera más riesgos. Esto según Matute *et al.*, (2010) es común en la empresa familiar donde el problema de control de la propiedad está dado por un excesivo control por parte de los propietarios, quienes desempeñan a la vez el papel de directivo y ejecutivo” (p.30).

Los riesgos de tipo estratégico identificados se relacionan principalmente con problemas para captar y retener clientes, la dependencia de capital humano en áreas claves, la inadecuada estrategia de venta, el incumplimiento en el patrón de calidad exigido por el cliente y un débil direccionamiento estratégico. Además, existen riesgos estratégicos que superan los límites organizacionales como la sustitución por la competencia, el poder de negociación de los proveedores y factores de tipo ecológico que inciden de manera negativa en la organización ya que generan una disminución en el nivel de ventas y retrasan el proceso productivo. Esto es consistente con lo expuesto por Mishra *et al.*, (2019) quien indica que los riesgos inciden en recursos internos y surgen de recursos extendidos o fuera de los límites de la organización.

El riesgo financiero a pesar de representar el 15% de los riesgos identificados, se determinó que está en un nivel de exposición alto, ya que sus consecuencias implican pérdida de capital de trabajo, endeudamiento a tasas de interés onerosas, posible incumplimiento con terceros y a su vez pérdida de reputación. Es importante indicar que los propietarios-gerentes son los principales agentes generadores del riesgo financiero, lo cual según Karadağ (2018) es común en las Pymes ya que la gestión financiera es realizada por sus propietarios quienes a menudo carecen de conocimientos suficientes, lo cual constituye un riesgo de fracaso empresarial en este tipo de organizaciones.

Además, este tipo de riesgo genera en la organización un flujo de caja reducido, pérdidas en descuentos por pronto pago y baja rentabilidad, por lo tanto, no puede

subestimarse por el hecho que no sea representativo; por el contrario, las consecuencias que genera según Karadag (2015) tienen efectos perjudiciales sobre la longevidad y el rendimiento de una Pyme. Esto es consistente con los resultados de esta investigación donde se identificó que la rentabilidad de BBMinas durante el periodo 2014-2018 ha decrecido al pasar de un 18% en el 2014 a -13% en 2017; aunque el año 2018 mostró una recuperación y alcanzó el 12%.

En lo que se refiere al riesgo operativo en BBMinas se identificó que representan el 10% del total de riesgos empresariales identificados, y se relacionan con fallas en el proceso de confección de etiquetas, sistemas inadecuados de diseño e información, y acciones no intencionales por parte de los operarios, gerentes-propietarios, encargado de facturación y responsable del área de diseño. Esto genera como consecuencias fluctuaciones en la intensidad de colores de la etiqueta, insatisfacción en los clientes, desafíos para captar nuevos clientes, alta vulnerabilidad y pérdida de información; lo cual guarda relación con lo expresado por Rehman y Anwar (2019) quienes indican que una empresa enfrenta riesgos en diversas actividades.

En cuanto al análisis del riesgo, es decir, la probabilidad de ocurrencia e impacto, se puede concluir que el 60% (12) de los riesgos empresariales están en un nivel de exposición alto, dejando claro que de estos el 58% (7) correspondieron a riesgos estratégicos, el 25% (3) a riesgos financieros y el 17% (2) a riesgos de tipo operativo; mientras que el 40% restante se ubicó en el nivel medio, de los cuales el 75% (6) fueron riesgos estratégicos, el 12.5% (1) riesgos operativos y el 12.5% (1) riesgo ambiental. Por lo tanto, se puede afirmar que la organización BBMinas se encuentra principalmente expuesta a riesgos de tipo estratégicos de los cuales el 47% tiene un alto impacto y el 15% catastrófico.

Cabe resaltar que el apetito al riesgo es una fase fundamental en el proceso de gestión del riesgo empresarial. (Correa *et al.*, 2016), sin embargo, su definición es compleja. Para el caso de BBMinas surgió de un consenso entre los propietarios-gerentes quienes indicaron una escala de apetito bajo sobre el 65% (13) de los riesgos identificados, analizados y valorados; justificando que estos comprometen

el logro de los objetivos estratégicos, inciden en el desempeño financiero, comprometen la liquidez, el capital de trabajo y el nivel de cumplimiento con terceros, además pueden afectar los procesos de producción y generar vulnerabilidades en los sistemas de información.

En ese sentido, la identificación de aquellos eventos que inciden en los objetivos estratégicos de BBMinas justifica la visión holística del riesgo empresarial adoptada para esta investigación, la cual es compartida por diversos académicos. (Mishra *et al.*, 2019; McShane, 2018), quienes se oponen a gestionar el riesgo de forma individual y desconectada donde se ignora la interacción entre los riesgos, es decir que la ocurrencia de un riesgo no impacta sobre otro y que las causas y consecuencias son independientes. Con ello se sigue la tendencia moderna la cual es utilizar el enfoque integral “*Enterprise Risk Management*” que permita gestionar las exposiciones significativas de la organización y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de sus objetivos. (Casares y Lizarzaburu, 2016; Farrell y Gallagher 2015; Mishra *et al.*, 2019).

También es importante indicar que el tratamiento del riesgo empresarial sugerido para BBMinas se orientó a mitigar y/o retener aquellos eventos que pueden incidir de manera positiva o negativa en los objetivos estratégicos, sin embargo, su ejecución tiene implicaciones económicas ya que requiere la implementación de un sistema de calidad y la contratación de personas con las competencias adecuadas que contribuyan en la profesionalización de la organización. Pero también es necesario la formalización de la política de crédito, la profesionalización del recurso humano y el fomento el capital social (Gao *et al.*, 2012); lo cual concuerda con la norma ISO 31000 2018 que señala “la justificación para el tratamiento del riesgo es más amplia que las simples consideraciones económicas” (p.15).

Además, implica el diseño de un modelo Credit Scoring, así como la definición de una estrategia de venta adecuada que incremente la rentabilidad y garantice la atención y satisfacción del cliente. Sin embargo, se requiere que la administración realice ajustes en los esquemas de remuneración de los representantes de ventas, formalice metas y establezca indicadores. Por lo tanto, es necesario que modifique

los mecanismos de gobernanza y evite el trato diferencial entre miembros de la organización que causan desánimos colectivos y comportamientos oportunistas que afectan el logro de los objetivos estratégicos.

En definitiva, después de haberse cumplido el objetivo general se puede afirmar que el enfoque *enterprise risk management*, la teoría visión basada en recursos, la norma ISO 31000 2018 y el marco COSO ERM 2017, contribuyó en la sistematización del proceso para la gestión del riesgo empresarial en la pequeña empresa familiar BBMinas del sector industrial ubicada en Juiz de Fora, Minas Gerais; Brasil. Sin embargo, es necesario que la organización genere una transformación cultural en el capital humano para que tomen conciencia de la importancia de gestionar el riesgo empresarial para el logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, se espera que esta investigación contribuya a disminuir la escasez de estudios sobre la gestión de riesgos para las Pymes argumentada por diversos académicos (Ekwere, 2016; Rehman y Anwar, 2019), quienes señalan que, a pesar de las contribuciones económicas y sociales de este tipo de organizaciones, aún hay pocas investigaciones prácticas y académicas que fortalezcan las estructuras informales de las Pymes.

Futuras investigaciones

Se sugiere que estudios próximos indaguen sobre prácticas que las Pymes familiares en Brasil llevan a cabo para la gestión del riesgo empresarial, teniendo en consideración el ciclo organizacional, el sector, los mecanismos de gobernanza empleados y la formalización de procesos sucesorios. También, es fundamental que otros estudios considerando la industria 4.0 logren el diseño de un software que facilite el monitoreo y comunicación en este tipo de organizaciones donde los propietarios también cumplen el papel de gerentes, la gestión estratégica y financiera suele ser débil y los recursos son limitados.

Además, es importante que otros académicos cuyo interés sea abordar las empresas pertenecientes al sector industrial incluyan el riesgo laboral como variable de estudio ya que en estas organizaciones este tipo de riesgos es uno de los más recurrentes y ello permitirá lograr una visión más holística del riesgo empresarial. También es necesario que estudios futuros integren las capacidades dinámicas y realicen propuestas para la creación de capital social en las Pymes para lograr un mejor diseño e implementación de modelos ajustados a las pequeñas y medianas empresas para gestionar el riesgo empresarial.

Finalmente, se recomienda la realización de estudios con abordaje cuantitativo que permitan determinar el tipo de riesgo donde los propietarios-gerentes son agentes generadores y explicar de qué forma esto influye en la implementación del proceso de gestión del riesgo empresarial en Pymes familiares. Aunado a ello, es importante que otras investigaciones den prioridad a la forma en que las Pymes pueden llevar a cabo el monitoreo y comunicación del riesgo empresarial, ya que son fases que se les ha dado menor atención en las investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional.

Limitaciones de la investigación

Según Cole y Gardner (1979) y Pitts (1994) es importante comunicar las limitaciones de los estudios a fin de evitar generalizaciones indebidas de los hallazgos, considerando que tienen un entorno específico. Citado por (Abdala *et al.*, 2018, p.86). Por lo tanto, la principal limitación en esta investigación se relaciona con el

problema de no poder generalizar los resultados al grupo de las Pymes industriales, así como el sesgo u objetividad que pudo producirse en los criterios establecidos para la selección del caso estudiado, el cual a pesar de cumplirlos redundan en una selección subjetiva y no aleatoria. Además, la investigación comprendió exclusivamente el diagnóstico para los riesgos de tipo financiero, operativo, estratégico y ambiental; dejando de lado otros riesgos importantes que también están presentes en las empresas industriales.

Cabe resaltar que la presente investigación no abordó todos los riesgos posibles dado que no es factible, sin embargo, se priorizaron aquellos que comprometen el logro de los objetivos estratégicos y los recursos claves de la organización. Otra limitación importante es que no se ofrecen resultados respecto la fase de monitoreo y comunicación ya que se requiere de un nivel maduro en cuanto a la administración del riesgo (identificación, análisis y evaluación) y planeación estratégica para lograr su implementación. (Mejía y Villanueva, 2014). Pero, esta limitación conduce a que investigaciones futuras aborden estas brechas importantes las cuales no están claras en la literatura de gestión del riesgo empresarial en Pymes.

Notas

Un punto importante en los resultados de esta investigación es que la pequeña empresa objeto de análisis no enfrenta desafíos de acceso a financiamiento, lo cual contrasta con lo indicado por algunos organismos internacionales y académicos en América Latina (CEPAL 2018; OCDE 2018; Rojas, 2017), pero posee una débil gestión financiera sobre los recursos obtenidos y el capital de trabajo trayendo como consecuencia un deterioro sobre su flujo de efectivo. Esto guarda relación con los resultados de Karadag (2015) quien indica que en este tipo de organizaciones la planificación general y financiera está ausente.

Referencias

- Abdala, M., Oliveira, L., Azevedo, C. y Gonzalez, R. (2018). Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(1), p. 66-98.
- Andrade, D., Lima, J., Muylder, C. y Antonialli, L. (2017). Factores determinantes para empresas familiares emprendedoras. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 18, p. 330-348.
- Aguilar, O., Posada, R., Peña, N. y Patiño, J. (2019). Impacto de la aplicación de estrategias de mercadotecnia en la productividad de las micro y pequeñas empresas. *Espacios*, 40(6), p. 9-20.
- Albarracín, M., García, L. y García, C. (2017). Riesgo financiero: una aproximación cualitativa al interior de las MiPymes en Colombia. *Aglala*, 8(1), p. 139-162.
- Albuquerque, M., Couto, M. y Oliva, F. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), p. 156-172.
- Almeida, F., Carvalho, I. y Cruz, F. (2018). Structure and challenges of a security policy on small and medium enterprises. *Ksii Transactions on Internet and Information Systems*, 12(2), p. 747-763.
- Alonso, J. y Berggrun, L. (2015). *Introducción al análisis de riesgo financiero*. Ecoe Ediciones: Colombia, 3ª ed.
- Álvarez, E., Castro, J., Perez, P., Limonchi, P. y Lagunes, M. (2014). Strategic and financial risk model for small and medium enterprises. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, 2, p. 1-5.
- Álvarez, D. y Viltard, L. (2015). Herramienta de análisis estratégico. *Palermo Business Review*, 14, p. 45-64.
- Álvarez, R., Limonchi, P. y Lara, M. (2016). Estrategias para las empresas en entornos globales. *Revista de Administración y Finanzas*, 1(1), p. 28-40.

- Álvarez, E., Saldaña, C., Pérez, P., Limonchi, P. y Muñoz, S. (2016). Gestión de riesgos en las organizaciones. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, p. 55-74.
- Alvarez, G. (2014). *Lógica borrosa, efectos olvidados y exposición al riesgo cambiario*. Universidad de Occidente: México. 1ª ed.
- Ambroise, L. y Prim-Allaz, I. (2017) Reputation risk: anticipation and management of reputation failure, en Bérard, C. y Teyssier, C. Risk management lever for SME development and stakeholders value creation: ISTE, Wiley. p. 3-23.
- Arruda, C., Menchini, F. y Russo, P. (2019). Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico. *Future Journal*, 11(2), p. 241-254.
- Basco, R. (2017). Where do you want to take your family firm? A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, 20 (1), p. 28-44.
- Beasley, M., Branson, B. y Pagach, D. (2015). An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *J. Account. Public Policy*, 34(3), p. 219-243.
- Beck, A., Grenon, V., Siqueira, J., Kliemann, F. y Aparecida, E. (2018). ERM for health care organizations: an economics enterprise risk management innovation program (E²RMhealth care). *Value in Health Regional Issues*, 17, p. 102-108.
- Belás, J., Bilan, Y., Ključnikov, A., Vincúrová, Z. y Macháček, J. (2015a). Actual problems of business risk in SME segment case study from Slovakia. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 3(1), p. 46-56.
- Belás, J., Ključnikov, A., Vojtovič, S. y Sobeková-Májková, M. (2015b). Approach of the SME entrepreneurs to financial risk management in relation to gender and level of education. *Economics and Sociology*, 8(4), p. 32-42.

- Belás, J., Bartoš, P., Ključnikov, A. y Doležal, J. (2015c). Risk perception differences between micro-small and medium enterprises. *Journal of International Studies*, 8(3), p. 219-243.
- Belás, J. y Sopková, G. (2016). Significant determinants of the competitive environment for SMEs in the context of financial and credit risks. *Journal of International Studies*, 9(2), p. 139-149.
- Belás, J., Mišanková, M., Schönfeld, J. y Gavurová, B. (2017). Credit risk management: financial safety and sustainability aspects. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(1), p. 79-93.
- Belás, J., Dvorský, J., Kubálek, J., y Smrčka, L. (2018). Important factors of financial risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 11(1), p. 80-92.
- Ben-Amar, W., Boujenoui, A. y Zéghal, D. (2014). The relationship between corporate strategy and enterprise risk management: evidence from Canada. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), p. 1-17.
- Bérard, C. y Teyssier, C. (2017). Risk management lever for SME development and stakeholders value creation: ISTE, Wiley.
- Bernal, D. y Amat, O. (2017). *Ratios financieros de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, periodo 2006-2015*. Profit Editorial: España, 1ª ed.
- Bernal, S. y Lochmuller, C. (2014). Modelo cuantitativo basado en el enfoque de pérdidas agregadas para mejorar la gestión y medición de riesgos operativos. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 7(13), p. 95-125.
- Bogodistov, Y. y Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise Risk Management: a capability-based perspective. *The Journal of Risk Finance*, 18(3), p. 234-251.
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas psicológicas*, 3, p.134-144.

- Brandt, E. (2018). Gestão de riscos em empresas familiares: uma abordagem contingencial. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau.
- Burisch, R. y Wohlgemuth, V. (2016). Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), p. 109–116.
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(1), p. 269-277.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. y Rustambekov, E. (2014). Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48, p. 265-276.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), p. 70-85.
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). Las prácticas de capital humano en las Pymes de la ciudad de México. *Forum Empresarial*, 23(1), p. 5-33.
- Cantonnet, M., Aldasoro, J. y Iradi, J. (2018). New and emerging risks management in small and medium-sized Spanish enterprises. *Safety Science*, 113, p. 257-263.
- Casares, I. (2017). El actuario en la gestión de riesgos de empresas no aseguradoras. *Actuarios*, 41, p. 9-11.
- Casares, I. y Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales, enfoque ISO 31000*. Platinum: Perú, 1ª ed.
- Castanheira, D. (2017). A formalização integral e sua contribuição para o desempenho econômico-financeiro das micro e pequenas empresas brasileiras. Dissertação de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Castañeda, M. y Sánchez, A. (2016). Gestión del riesgo como eje articulador de un sistema de gestión integrado en las Pymes. *Signos*, 7(1), p. 119-131.

- CEPAL (2018). Dini, M. y Stumpo, G. (coords.), "Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento", Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75).
- CEPAL. (2019). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2018. (LC/PUB.2019/1-P).
- Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, 18, p. 49-76.
- Córdoba, L. y Agredo, L. (2018). Análisis del riesgo financiero del impago en las Pymes del sector manufacturero de Colombia, subsector elaboración de alimentos. *Revista Science of Human Action*, 3(1), p. 34-64.
- Correa, G., Ríos, E. y Acevedo, J. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Journal of Eengineering and Technology*, 6(1), p. 22-45.
- COSO. (2017). Gestión del riesgo empresarial integrando estrategia y desempeño.
- Crema, M. (2017). Risk management and SMEs: an overview and proposed research agenda, en Bérard, C. y Teyssier, C. Risk management lever for SME development and stakeholders value creation: ISTE, Wiley. p. xvii-xxxiii.
- Crick, F., Eskander, S., Fankhauser, S. y Diop, M. (2018). How do African SMEs respond to climate risks? Evidence from Kenya and Senegal. *World Depelopment*, 108, p. 157-168.
- Crovini, C. (2017). New Perspectives in Managing Risks in SMEs. Intervento presentato al convegno 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business tenutosi a Roma, Italia. p. 496-509.
- Dávila, G. (2013). Uso de un modelo de redes bayesianas para medir el riesgo operacional de una empresa financiera, en Ortiz, F., López, F. y Venegas, F. Avances recientes en valuación de activos y administración de riesgos: ECEE, Universidad Panamericana. p. 327-361.

- Deloitte. (2014). Risk Intelligent Governance. Lessons from state-of-the-art board practices.
- Deloitte. (2016). ¿Evolución o intrascendencia? La auditoría interna en una encrucijada.
- Deloitte. (2017). Primer estudio del nivel de madurez de la gestión de riesgos. Encuesta aplicada a organizaciones en Chile. p. 1-62.
- Dionne, G. (2013). Risk management: history, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*. 16(2), p. 147-166.
- Doi, A. (2017). Gerenciamento de riscos corporativos em pequenas e médias empresas: análise de uma empresa nacional do setor de TI. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Dorogovs, P., Solovjova, I. y Rmanovs, A. (2013). New tendencies of management and control of operational risk in financial institutions. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, p. 911-918.
- Ekwere, N. (2016). Framework of effective risk management in small and medium enterprises (SMEs): a literature review. *Bina Ekonomi*, 20(1), p. 23-46.
- Falkner, E. y Hiebl, M. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), p. 122-144.
- Farrell, M. y Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *The Journal of Risk and Insurance*, 82(3), p. 625–657.
- Feldman, G. (2018). El capital de trabajo en las pymes como restricción a su operatoria. *Revista argentina de investigación en negocios*, 4(2), p. 33-44.
- Ferro, D. (2015). Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

- Fraser, J. y Simkins, B. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, 59(6), p. 689-698.
- Gallardo, L. y Avilés, E. (2015). Estructura de capital y riesgo financiero: evidencia empírica en Pymes hoteleras. *Revista Global de Negocios*, 3(4), p. 1-10.
- Ganegoda, A. y Evans, J. (2014). A framework to manage the measurable, immeasurable and the unidentifiable financial risk. *Australian Journal Management*, 39(1), p. 5-34.
- Gao, S., Sung, M. y Zhang, J. (2012). Risk management capability building in SMEs: a social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), p. 677-700.
- García, J., Galarza, S. y Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23), p. 30-39.
- Gastélum, E. (2017). *El camino de la investigación: el modo científico de preguntar, responder y constatar*. Pandora impresores: Guadalajara, 1ª ed.
- Gates, S., Nicolas, J., y Walker, P. (2012). Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance. *Management Accounting Quarterly*, 13(3), p. 28-38.
- Gatzert, N. y Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), p. 29-53.
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de administración financiera*. Harla: México, 3ª ed.
- Gómez, M. (2016). NIIF y Mipymes: retos de la contabilidad para el contexto y productividad. *Cuadernos de administración*, 29(53), p. 49-76.
- Gómez, A. y López, M. (2016). Diferencias de género en la aprobación de créditos comerciales a la Pyme mexicana. *Contaduría y Administración*, 61, p. 777-793.

- González, S., Parra, J. y Mendoza, V. (2017). Herramienta tecnológica para la gestión del riesgo en Pymes. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 21(61), p. 51-61.
- Guevara, J., Idárraga, A. y Posada, N. (2017). Riesgos empresariales y sistemas de control interno: una mirada desde los impactos medioambientales. *Revista Visión Contable*, 15, p. 80-106.
- Grace, M., Tyler, J., Phillips, R. y Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*. 82(2), p. 289-316.
- Hangggraeni, D., Slusarczyk, B., Kasari, L. y Subroto, A. (2019). The impact of internal, external and enterprise risk management on the performance of micro, small and medium enterprises. *Sustainability*, 11, p. 1-17.
- Henschel, T. y Durst, S. (2016). Risk management in Scottish, Chinese, and German small and medium-sized enterprises: a country comparison. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 29(1), p. 112-132.
- Hernández, Z., Monroy, B., Reyna, O. y Acosta, A. (2017). Sistema experto para evaluar el nivel de riesgo de las Pymes basado en COSO ERM, *Revistas de Prototipos Tecnológicos*, 3(10), p. 37-43.
- Hiebl, M., Duller, C. y Neubauer, H. (2018). Enterprise risk management in family firms: evidence from Austria and Germany. *The Journal Risk Finance*, 19(1), p. 1-30.
- Hudáková, M., & Dvorský, J. (2018). Assessing the risks and their sources independence on the rate of implementing the risk management process in the SMEs. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(3), p. 543-567.
- Ibañez, F., Romero, R., Coronado, S. y Venegas, F. (2016). Innovaciones financieras en América Latina: mercados de derivados y determinantes de la administración de riesgos. 11(22), p. 7-38.

- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), p. 107-130.
- IMEF. (2014). *El control de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas*. ITAM, UNAM, PWC: México. 1ª ed.
- International Organization for Standardization. (2018). Risk Management ISO 31000. p. 1-4. ISBN: 978-92-67-10784-4.
- ISO 31000. (2018). *Gestión del riesgo directrices*. 2ª ed. p. 1-18.
- Jankensgård, H. (2019). A theory enterprise risk management. *Corporate Governance*, 19(3), p. 565-579.
- Jaraba, I., Nuñez, M. y Villanueva. E. (2018). Riesgos estratégicos. Un estudio de las medidas de tratamiento implementada por las grandes empresas privadas de Antioquia, Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), p. 171-181.
- Junior, A. y Muniz, R. (2003). Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. *Organizações & Sociedade*, 10(26), p. 57-75.
- Karağ, H. (2018). Cash, receivables and inventory management practices in small enterprises: their associations with financial performance and competitiveness. *Small Enterprise Research*, 25(1), p. 69-89.
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprise: a strategic management approach. *Emerging Markets Journal*, 5(1), p. 25-40.
- Komla, A., Yawo, G. y Abankwa, R. (2014). Factors influencing risk management decision of small and medium scale enterprises in Ghana. *Contemporary Economics*, 8(4), p. 397-414.

- Krause, T. y Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: recent theory and evidence", *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), p. 56-81.
- Laski, J. (2017). Estrategias ante los riesgos. Nuevo Modelo COSO ERM. *Veritas*, 1755, p. 24-25.
- Laitón, S. y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, p. 163-179.
- Leal, A., Aranguiz, M. y Gallegos J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo *credit scoring*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), p. 181-207.
- Lechner, P. y Gatzert, G. (2017). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), p. 867-887.
- León, R., Scacco, E. y Galiano, N. (2019). Identificación de factores de riesgo operativo en el sector metalmeccánico manufacturero. *Espacios*, 40(20), p. 23-37.
- Leyva, A., Cabazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. *Contaduría y Administración*, 63 (3), p. 1-21.
- Lima, P. Crema, M. y Verbano, C. (2019). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, p. 1-17.
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., Noriega, L., Lopez, L. y Mejía, P. (2017). Gestión de riesgos empresariales: marco de revisión ISO 31000. *Espacios*, 38(59), p. 1-21.
- Lizarzaburu, E., Barriga, G. y Burneo K. (2019). Gestión integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Universidad & empresa*, 21(36), p. 79-118.

- López, J. y Garza, M. (2019). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, próxima publicación.
- López, A. y Lara, P. (2017). Financiamiento para Pymes en México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- López, F. y Salas, H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta moebio*, 35, p. 128-145.
- Lundqvist, S. y Vilhelmsson, A. (2018). Enterprise risk management and default risk: evidence from the banking industry. *Journal of Risk and Insurance*, 85(1), p. 127-157.
- Maldonado, G., Marín, J. y García, M. (2018). Innovation and performance in Latin-American small family firms. *Asian Economic and Financial Review*, 8(7), p. 986-998.
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O. y Ureta, C. (2010). Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo. ESAN: Perú.
- Marconi, M. y Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodología científica*. Atlas: São Paulo, Brasil. 5ª ed.
- Marsh LLC. (2018). III Benchmark de gestión de riesgos en Latinoamérica, capturando oportunidades en un mundo de riesgos, navegando la incertidumbre.
- Martins, G. y Theóphilo, C. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas: Brasil. 3ª ed.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, p. 165-193.
- McShane, M. (2018) Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19(2), p. 137-153.

- Mbuyiselo, C., Boitshoko, K., Ezeonwuka, A., Qeke, S. y Matsoso, M. (2017). The risk management practices in the manufacturing SMEs in Cape Town. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), p. 386-403.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque Empresarial*. Eafit: Colombia, 1ª ed.
- Mejía, R., Núñez, M. y Villanueva E. (2017). Revisión teórica y regulatoria de la administración de riesgos empresariales en Mejía, R., Núñez, M. y Martins, I. *Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Eafit, Uduval, Alafec. p. 29-47.
- Mejía, R. y Villanueva, E. (2014). Metodología para monitorear riesgos estratégicos. *Revista Investigadores Universidad del Quindío*, 26(1), p. 122-132.
- Mishra, B., Rolland, E., Satpathy, A. y Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34 (2), p. 162-188.
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, p. 116-149.
- Morón, A., Reyes, M. y Urbina, A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa R.C Agelvis, C.A. *Multiciencias*, 15(4), p. 417-427.
- Instituto de auditores internos de España. (2015). Buenas prácticas en gestión de riesgos. Caso práctico sobre apetito al riesgo.
- Myšková, R. y Doupalová, V. (2015). Approach to risk management decision-making in the small business. *Procedia economics and finance*, 34, p. 329-336.
- Naude, M. y Chiweshe, N. (2017). A proposed operational risk management framework for small and medium enterprises, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 20(1), p. 1-10.

- Navarro, O., Crespo, M. y López, M. (2018). Perspectivas de la administración financiera del capital de trabajo como instrumento necesario en la evolución de las Mipymes. *Espacios*, 39(42), p. 14-27.
- Nelson, R. y Pimentel, T. (2015). Uma perspectiva weberiana para a governança de empresas familiares: notas a partir de um estudo com empresas longevas. *O&S – Salvador*, 22 (75), p. 539-560.
- Neto, P., Santos, R. y Oliva, F. (2018). Enterprise risk management in the bus market of the city of São Paulo. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), p. 4103-4124.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R. y Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería industrial*, 38(1), p. 106-115.
- Ochoa, G. y Saldívar, R. (2012). *Administración financiera correlacionada con las NIIF*. McGraw-Hill: México, 3ª ed.
- OECD. (2019). SME and Entrepreneurship Outlook.
- Oláh, J., Kovács, S., Virglerova, Z., Lakner, Z., Kovacoba, M. y Popp, J. (2019). Analysis and comparison of economic and financial risks sources in SMEs of the Visegrad Group and Serbia. *Sustainability*, 11, p. 1-19.
- Oleskovicz, M., Oliva, F. y Pedroso, M. (2018). Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(2), p. 18-31.
- Oliva, F. (2015). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal Production Economics*, 173, p. 66-79.
- Otero, L., Lado, R., Vivel, M. y Rodríguez, G. (2018). Rentabilidad económica y gerencia de riesgos en la Pyme gallega. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), p. 65-79.

- Palacio, A., Arévalo, P. y Mantilla, D. (2016). Un estudio exploratorio a la gestión de riesgos empresariales en las Pymes de la ciudad de Quito. *Cienciamérica*, 6, p. 51-62.
- Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias económicas*, 29(1), p. 629-635.
- Prewett, K. y Terry, A. (2018). Coso's updated enterprise risk management framework a quest for depth and clarity. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, p. 16-23.
- PricewaterhouseCoopers. (2017). Riesgos corporativos un enfoque empresarial para lograr efectividad y el crecimiento. Estudio anual.
- Pérez, S., Cruz, D. y Piedra, V. (2014). El enterprise risk management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses. *Acta Universitaria*, 24(1), p. 95-104.
- Pérez, S. y Cruz, D. (2014). Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras. *Quipvkamayoc*, 22(41), p. 165-174.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio libre*, 10(16), p. 89-114.
- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y teorías. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 81, p. 149-158.
- Ramírez, D. y Macías, V. (2010). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 33(1), p. 9-31.
- Rehman, A. y Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), p. 207-227.
- Roa, M., Mejía, G. y Rubio, C. (2017). COSO ERM y la generación de valor. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

- Rodríguez, M., Piñeiro, C. y Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 2(1), p. 1-29.
- Rojas, L. (2017). Situación del financiamiento a Pymes y empresas nuevas en América Latina. *Corporación de estudios para Latinoamérica*.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill: México, 9ª ed.
- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, I. y Lee, C. (2015). Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1) p. 91-107.
- Sadgrove, K. (2015). *The complete guide to business risk management*. Routledge: London and New York, 3ª ed.
- Saavedra, M. (2017). El estudio de caso como diseño de investigación en las ciencias administrativas. *Iberoamerican Business Journal*, 1(1), p. 72-97.
- Saavedra, M. y Camarena, L. (2017). La gestión financiera de las Pymes en la ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría Universidad Antioquia*, 71, p. 149-173.
- Saavedra, M. y Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las Pymes de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 4, p. 15-31.
- Salinas, J. (2009). Metodologías de medición del riesgo de mercado. *Innovar*, 19(34), p. 187-199.
- Sánchez, L. (2015). COSO ERM y la gestión de riesgos. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 23(44), p. 43-50.
- Sandoval, E. (2016). Guía para la administración del riesgo empresarial, una herramienta práctica para el revisor fiscal en Colombia. *Lúmina*, 17, p. 58-75.

- Sax, J. y Andersen, T. (2018). Making risk management strategic: integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, p. 1-22.
- Serrato, A. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 46, p. 161-186.
- Seville, M. y Teyssier, C. (2017). Risk management and SMEs: an overview and proposed research agenda, en Bérard, C. y Teyssier, C. Risk management lever for SME development and stakeholders value creation: ISTE, Wiley. p. 3-23.
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A. y Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), p. 51-62.
- Shpak, N., Sorochak, O., Hvozd, M. y Sroka, W. (2018). Risk evaluation of the reengineering projects: a case study analysis. *Scientific Annals of Economics and Business*, 65(2), p. 215-226.
- Sprčića, D., Kožula, A. y Pecina, E. (2015). State and perspectives of enterprise risk management system development – the case of Croatian companies. *Procedia Economics and Finance*, 30 p. 768-779.
- Stasytytė, V. y Aleksienė, I. (2015). Operational risk assessment and management in Small and medium-sized enterprises. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 16(2), p. 140-148.
- St-Pierre, J. y Lacoursière, R. (2017). Proactive management of operating risk: a lever to improv external founding for SMEs? en Bérard, C. y Teyssier, C. Risk management lever for SME development and stakeholders value creation: ISTE, Wiley. p. 87-106.
- Van den Boom, R. (2019). Financial Risk Management in Dutch SMEs: An Empirical Analysis. *Journal of Financial Risk Management*, 8, p. 55-72.

- Vasconcelos, C., Castro, A. y Brito, L. (2018). Gestão do conhecimento e inovação. *Pensamiento & Gestión*, 45, p. 97-128.
- Vega, L. y Tapia, I. (2017). Gestión de riesgos: una aproximación teórica en su concepción. *Revista Visión Contable*, 16, p. 30-48.
- Verbano, C. y Venturini, K. (2013). Managing Risk in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovations*, 8 (3), p. 186-197.
- Viscelli, T., Beasley M., y Hermanson D. (2016). Research insights about risk governance: implications from a review of ERM research. *SAGE Open*, 6(4), p. 1-17.
- World Economics Forum. (2018). Informe de riesgos mundiales 2018 13.^a edición. Recuperado de: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>
- Yap, A. y Yap, T. (2016). Enterprise risk management: evidence from Small-Medium enterprise. *Malaysian Accounting Review*, 15(2), p. 151-170.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Bookman: Brasil. 5^o ed.
- Zhao, X., Hwang, B. y Pheng, S. (2015). "Enterprise risk management in international construction firms: drivers and hindrances". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), p. 347-366.

Leyes y reglamentos

Constitución de la República Federativa de Brasil. 1988

DOF. (30 de junio de 2019). Acuerdo por el que se establece la estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa. Obtenido del Diario Oficial de la Federación.

DOF. (30 de diciembre de 2016). Reglas de operación del Fondo Nacional de Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017. Obtenido del Diario Oficial de la Federación.

Anexos

Anexo 1.

Estado de resultado integral de BBMinas del 01 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	49%	53%	52%	80%	58%
Utilidad bruta	51%	47%	48%	20%	42%
Gastos operacionales	19%	19%	26%	26%	23%
Otros gastos	0%	0%	0%	0%	0%
Otros ingresos	3%	1%	1%	1%	0%
Utilidad operacional	36%	29%	22%	-5%	19%
Gastos financieros	9%	4%	6%	6%	5%
Ingresos financieros	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado integral de financiamiento	9%	4%	6%	6%	5%
Utilidad antes de impuestos	26%	25%	16%	-11%	14%
Impuestos	5%	5%	6%	5%	3%
Utilidad neta	21%	20%	10%	-16%	11%

*** Estos porcentajes indican aumentos o disminuciones en relación de un periodo a otro*

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros

Anexo 2.

Análisis de tendencia sobre el estado de resultado integral de BBMinas del periodo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	0%	13%	-10%	-4%	10%
Costo de ventas	0%	21%	-5%	56%	30%
Utilidad bruta	0%	5%	-16%	-62%	-8%
Gastos operacionales	0%	16%	27%	35%	40%
Otros gastos	0%	0%	0%	0%	0%
Otros ingresos	0%	-77%	-81%	-78%	-97%
Utilidad operacional	0%	-8%	-44%	-114%	-41%
Gastos financieros	0%	-48%	-42%	-38%	-42%
Ingresos financieros	0%	2871%	-100%	1159%	-100%
Resultado integral de financiamiento	0%	-49%	-42%	-38%	-42%
Utilidad antes de impuestos	0%	6%	-45%	-142%	-41%
Impuestos	0%	15%	21%	-4%	-30%
Utilidad neta	0%	4%	-59%	-172%	-43%

** Variaciones porcentuales (aumento o disminución) año base 2014, se dedujo el 100%

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros