

# 01

## **Análisis de la Gestión de Riesgos: Caso de una empresa mediana del sector comercial en Guadalajara**

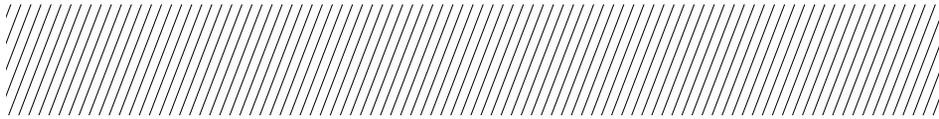
**Risk Management Analysis: Case of a medium-sized company in the commercial sector in Guadalajara**

---

FECHA DE RECEPCIÓN: 13/06/2022

FECHA DE APROBACIÓN: 01/06/2023

# Resumen



Pedro Aguilar Pérez<sup>1</sup>  
Lucila Patricia Cruz Covarrubias<sup>2</sup>

El objetivo de esta investigación fue analizar el panorama de la gestión de riesgos en una empresa mediana de la ciudad de Guadalajara y evidenciar el conocimiento y la aplicación de la gestión de riesgos empresariales. El método de estudio asume un enfoque cualitativo con un procedimiento de estudio de caso, también se empleó la entrevista semiestructurada aplicada a cinco directivos de la organización objeto de estudio; asimismo, se entrevistaron a dos expertos externos en el área de riesgos. Los resultados muestran que la empresa realiza acciones de control interno y de cumplimiento legal para el logro de sus objetivos; sin embargo, manifiestan desconocer una metodología como la ISO 31000; y existe confusión entre concepto de riesgos y control interno, hecho que se demuestra en la concentración de gestión en algunas áreas y con escasa cultura enfocada a riesgos. En conclusión, la empresa realiza prácticas de mejora administrativa, permitiendo corregir algunas operaciones e incurren en no desarrollar competencias significativas para mitigar los riesgos de la compañía.

*Palabras Clave:* gestión de riesgos, mejora de procesos, prácticas empresariales, riesgos

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara • app017@cucea.udg.mx • <https://orcid.org/0000-0001-8071-6671>  
• Zapopan, México

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara • lucilapcc@cucea.udg.mx • <https://orcid.org/0000-0001-9168-285X>  
• Zapopan, México



## Abstract

---

**T**he objective of the research was to analyze the panorama of risk management in a medium-sized company in the city of Guadalajara. Likewise, it is intended to demonstrate the knowledge and application of business risk management. The study method assumes a qualitative approach, with a case study procedure, a semi-structured interview was used, conducted with five managers of the organization under study, and two external experts in the risk area were also interviewed. The results show that the company carries out internal control and legal compliance actions to achieve its objectives; they state that they are unaware of a methodology such as ISO 31000; there is confusion between the concept of risks and internal control, a fact that is demonstrated in the concentration of management in some areas and with little culture focused on risks. Conclusion: the company carries out administrative improvement practices allowing to correct some operations; they incur in not developing significant competences to mitigate the company's risks.

*Keywords:* risk management, process improvement, business practices, risks

# Introducción

---

Dentro de un contexto global, las organizaciones están expuestas a cambios económicos, políticos, culturales, tecnológicos, comerciales y a factores naturales y ambientales que en algunos casos, conllevan a situaciones de vulnerabilidad y amenazas, afectando el cumplimiento de los objetivos. Al respecto, es primordial y necesario que las empresas renueven sus operaciones, refuercen y revolucionen sus procesos, esquemas de trabajo y digitalización de servicios, transformaciones y desafíos para afrontar una nueva realidad (KPMG, 2021). Al respecto, Hasper-Tabares et al. (2017) mencionan que el término de riesgo “ha estado ligado a la probabilidad de los peligros o amenazas que generan algún daño a cualquiera de los ambientes que conforman una organización, ya sea las personas o a sus activos” (p. 507).

La inestabilidad económica, social, política y sanitaria, ocasionada por la COVID-19, originó crisis en las empresas y afectaciones en sus ingresos y operaciones (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021). Recientemente, por efecto de la pandemia, las Pymes se enfrentan a diversos factores internos como deficiencias en sus operaciones, incorrecta gestión administrativa y más. Sobre el tema, autores como Solís y Robalino (2019) señalan que estas empresas tienen mala organización administrativa, carencia de gestión interna, falta de control en sus operaciones, mala coordinación, retraso en el uso de tecnología, falta de supervisión y desmotivación de sus trabajadores.

Por su lado, Hernández (2018) afirma que:

[Las Pymes] son conscientes del avance tecnológico, de la apertura de mercados y del mundo globalizado que las rodea, pero todas hacen caso omiso al riesgo inherente que se les avecina; algunos de los riesgos significativos son pues: la pérdida de mercado, la falta de innovación y la poca visibilidad que tendrán frente a las grandes multinacionales que se aproximan a sus contextos empresariales [debido a la comercialización entre países de todo el orbe y a diversos factores sociales y culturales] (p. 456).

En otras palabras, el autor determina que es imprescindible detectar oportunamente aquellos factores de riesgos que afectan a la empresa, generando estrategias de prevención de amenazas y minimizar el impacto que puedan producir. De esta manera, se deduce que una cultura organizacional hacia la gestión de riesgos incrementa la competitividad de la empresa para enfrentar un mercado global, cambiante e incierto.

Debido a este panorama, la gestión de riesgos se vuelve una variable sustancial a reflexionar dentro de las empresas del país, no solo para afrontar la crisis económica y sanitaria actual, sino también para implementar mejoras en sus operaciones y eficientizar los recursos. En los últimos años, la práctica hacia la gestión de riesgos ha presentado avances en el terreno empresarial en un reducido o considerable grado de avance; en cierto sentido, se desconoce el conocimiento y comprensión de la administración de riesgos en las empresas (Londoño y Núñez, 2012). Por tanto, resulta relevante este estudio de gestión de riesgos en Pymes, con la intención de que pueda contribuir al desarrollo de una cultura hacia la gestión de riesgos en empresas mexicanas.

Para ahondar en el tema, la presente investigación se llevó a cabo en una Pyme del sector comercial, con participación en el centro y occidente de México, la cual se dedica a la compra, venta y distribución de alimentos para organizaciones públicas y privadas. Con información brindada por la alta dirección de la empresa, se puede señalar que se fomenta la cultura de calidad y se entiende claramente la importancia de otorgar un servicio de calidad que refuerce la competitividad y rentabilidad de la empresa, es por ello que se encuentra enfocada en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la certificación del ISO 9001:2015; asimismo, la empresa ha comenzado con acciones relacionadas a la gestión de riesgos, ya que esta norma internacional lo precisa en sus requisitos; no obstante, es imprescindible conocer lo que creen y realizan en cuanto a la metodología de riesgos y en qué áreas lo aplican. Por ello, se concibe la siguiente pregunta: ¿Las Pymes conocen y aplican una metodología de gestión de riesgos empresariales en su negocio?

Para responder a este cuestionamiento, este estudio analiza el panorama de la gestión de riesgos en una empresa mediana de la ciudad de Guadalajara. Con ello, pretende evidenciar el conocimiento y la aplicación de la gestión de riesgos empresariales.

## Riesgo empresarial

---

Existe una gran diversidad de conceptualizaciones sobre este tema, sin embargo, la bibliografía consultada nos impulsa a concluir que “riesgo empresarial” es un concepto bastante cambiante, ya que se elabora según el entorno del evento y la incertidumbre; en otros términos, se analiza desde la perspectiva de desastres, pérdidas, conflictos y hasta la vinculación de las acciones y de los procesos. Actualmente, algunos otros enfoques incorporan el control preventivo y los rasgos de los riesgos (De Lara, 2003; Pérez y Zulueta, 2013; Pérez y Cruz, 2014; Bodie et al., 1998). Es así que el riesgo es inherente a las operaciones empresariales, pero se lo puede controlar a través de la gestión desde la acción sistemática de toda la organización (Soler-González et al., 2018).

En la última década del siglo XX, el término de riesgo se asocia al pensamiento sistemático, según la Norma ISO 31000:2009, donde incluye en su estructura, términos, reglas y principios interrelacionados y ordenados holísticamente para que contribuyan al desarrollo de un sistema de gestión de riesgos en las organizaciones (Mejía et al., 2017).

A nivel global, el riesgo empieza a ser analizado como un evento futuro asociado a la incertidumbre. Soler González et al. (2018) define el riesgo como “una posible pérdida producida por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes” (p. 53). En la misma línea, Mejía (2006) y Dalí y Lajtha (2012) determinan que este término es la probabilidad de que ocurra un suceso que afecte el cumplimiento de los objetivos. Duque (2007) lo precisa como cualesquier “[situación potencial] que [impida] que se cumplan los objetivos, ya sean estos laborales o personales” (p. 16). Guerrero Aguiar et al. (2020) señalan que teóricamente el riesgo es la probabilidad de “ocurrencia de una situación

no deseada, efecto de incertidumbre que existe acerca del cumplimiento de los objetivos” (p. 2).

La guía 31000:2018, elaborada por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO, 2018), en el apartado 3, “Términos y definiciones”, conceptualiza el riesgo como:

[El] efecto de incertidumbre sobre los objetivos. [...] Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenaza. [...] Los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías y se pueden aplicar a diferentes niveles.

Por otro lado, Martínez y Pastor (2018) hacen referencia al *Project Management Institute* (PMI), el cual define al riesgo como “un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos” (p. 95). Con este término señalado por el PMI, es viable identificar dos perspectivas del riesgo: una de ellas, asentada por Holton (2004), se refiere a un enfoque unidimensional donde relacionan al riesgo como pérdida; la otra es denominada como dual o neutral, asocia al riesgo con una condición positiva o benéfica (Hillson, 2002; Hartono et al., 2014).

Con base a estas definiciones, se puede señalar claramente que el término ‘riesgo’ se refiere a la probabilidad de que exista, internamente o externamente a la organización, una situación que afecte a los objetivos planteados y obstaculice la creación de valor de la empresa (Mejía, 2006; ISO, 2009; Guerrero-Aguar et al., 2020; Mejía et al., 2017).

En cuanto al concepto de riesgo en las empresas, según la *Casualty Actuarial Society* (CAS), se pueden clasificar en: riesgos puros, riesgos financieros, riesgos operativos y riesgos estratégicos (Palacio et al., 2016). El riesgo puro es el que se genera por la incertidumbre de un determinado evento (Soler-González et al., 2018), dentro de esta clasificación se puede incluir a robo, responsabilidad, paro de negocios, contaminación, salud y compensaciones (Palacio et al., 2016). El riesgo financiero es aquel que se tiene la probabilidad de ganar o perder; estos riesgos son contraídos habitualmente por la alta dirección en aplicación de su preparación (Soler-González et al., 2018); y, por lo regular, se presentan

debido a perturbaciones en “los mercados financieros, incluyendo tasas de interés, tipos de cambio, precios de materias primas, riesgos de liquidez y riesgo de crédito” (Palacio et al., 2016, p. 54). El riesgo operativo es definido por la Asociación Española para la Calidad (2019, citado por Préstamo Gil et al., 2021) como “el riesgo de pérdida directa o indirecta resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos” (p. 21); son supuestamente los que más enfrentan las empresas (Palacio et al., 2016), ya que se involucran las tareas específicas de la organización como el personal, los procesos, los métodos y demás condiciones externas, siendo las Pymes las que más enfrentan estos riesgos (Préstamo-Gil et al., 2021). Por otro lado, Palacio y Núñez (2020) definen a los riesgos estratégicos como la probabilidad de que ocurra alguna situación que afecte la “misión, la visión, las estrategias y los objetivos organizacionales” (p. 70). Aunque algunos autores manifiestan que también intervienen factores externos como la preferencia de los clientes, los cambios tecnológicos y las barreras legales o políticas (Razali y Tahir, 2011).

Para efectos de este análisis, se comprende el concepto de riesgo como todo evento o situación que pueda generar efectos negativos en las operaciones de la empresa e impida, en cierto sentido, en el logro de los objetivos.

# Gestión de riesgos empresariales

---

La gestión de riesgos no es un argumento desconocido dentro de la administración empresarial y aunque no exista un consenso sobre su conceptualización, sí podemos encontrar autores y organismos que deducen que este es un proceso administrativo de mejora que favorece la consecución de los objetivos. Entre ellos está Casares (2013), quien define a la administración de riesgos como el “proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y supervisar los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos” (p. 26). Asimismo, Martínez y Pastor (2018) señalan que el *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) conceptualiza el término de administración del riesgo como:

Un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto de su personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p. 699)

Por otro lado, Oliveira (2017) define a la gestión de riesgos empresarial como el tratamiento de los riesgos y oportunidades que intervienen en la formación o preservación de su valor. En otras palabras, es un sistema implementado en:

[Una] organización por la junta de directores, gerentes y empleados, y es aplicado en el establecimiento de estrategias y diseñado para identificar todos los eventos potenciales, capaces de afectarla, y gestionar los riesgos con el fin de mantenerlos en consonancia con el apetito de riesgo de la organización, para proporcionar una seguridad razonable de lograr sus objetivos. (Oliveira, 2017, párrafo 6)

Bajo la misma línea, Walker et al., (2003) lo precisan como “un enfoque sistémico que integra y coordina todos los tipos de riesgos posibles en la organización y que le permitan alcanzar su objetivo de maximizar y crear valor para sus grupos de interés” (p. 54).

A partir de estas definiciones, se deriva la importancia de incorporar internamente la gestión de riesgos en la organización (Cuello et al., 2008) y de integrarse en la cultura organizacional impulsada por la alta dirección, involucrando a todo el personal con un programa integral de conocimiento y asignando recursos y responsabilidades en todos los procesos (Casares, 2013).

Al respecto, la norma ISO 31000, publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), manifiesta que cualquier sector empresarial tiende a generar procesos de planeación, implementación y mejora continua, integrando el tema de gestión de riesgos en todas sus operaciones (ISO, 2018). Asimismo, la norma ISO 9001-2015 introduce un capítulo apelando a un “pensamiento basado en riesgos”, con la intención de que las organizaciones logren sus objetivos planteados, implementando acciones para prevenir los riesgos, a la vez se garantiza la mejora continua en las operaciones (Guzmán-Useche y Maldonado-Pedroza, 2021).

## Metodología

---

El método de investigación se planteó desde un enfoque cualitativo, mediante la acción de estudio de caso. Al respecto, Bell (2017) señala que es un método útil, ya que se analiza a fondo una problemática actual de un caso concreto. Desde este enfoque, se realizó un estudio de caso que, según Yin (2003), podría involucrarse un solo caso o varios de ellos y diversos niveles de análisis.

La recolección de la información se realiza en dos fases: primero, se hizo una revisión documental, extrayendo datos de documentales, de revistas científicas, de artículos científicos, tesis de posgrados, a través

herramientas de investigación como Radalyc, Science Direct y SCOPUS. Las palabras clave utilizadas fueron “riesgos”, “gestión de riesgos”, “ISO 31000”, “gestión de riesgos empresariales”; en la segunda fase, se realizó una investigación empírica a través de la entrevista semiestructurada para comparar variables inexploradas (Creswell, 1994) sobre los conocimientos y acciones que realiza la empresa estudiada en relación a la gestión de riesgos. Este enfoque permite profundizar en las experiencias y realidades vividas de los entrevistados. Como señalan Hernández et al. (2018), la entrevista permite una mayor flexibilidad e independencia en el alcance de la información. La entrevista es fundamentada con un protocolo de recopilación de reseñas que fue compuesta por preguntas que se fueron sumando según lo requerido (Galeano, 2004) para interpretar y analizar cómo la empresa participante realiza acciones de gestión de riesgos y poder verificar sus argumentos con la teoría analizada. Este protocolo de datos proporciona mayor confiabilidad a la información (Blok et al., 2020).

Para esta fase del trabajo de investigación se entrevistó al Gerente General de la empresa (GG), a los jefes de departamento de Finanzas (JF), Mercadotecnia (JMKT), Compras (JC) y Recursos Humanos (JRR-HH). Además se contactó a dos consultores especialistas en Sistemas de Gestión de riesgos empresariales. En la investigación cualitativa, donde se recurre al estudio de caso, se escogió un tamaño apropiado de la muestra (de tres a cinco) que ayude a profundizar la información (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018; Palacio y Núñez, 2020).

El nivel escolar mínimo de los directivos entrevistados es licenciatura y fueron 4 hombres y una mujer, todos con antigüedad laboral de más de dos años en la empresa. Los expertos entrevistados fueron seleccionados por su experiencia en la asesoría e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y de Mejora de procesos en las organizaciones, cuyo eje central se desarrolló sobre el tema Gestión de Riesgos empresariales. Cabe mencionar que para el proceso del presente estudio se contó con los permisos correspondientes por parte de la empresa, así como una participación voluntaria y con su consentimiento para editar la conversación y proteger la identidad de los participantes con perfil anónimo.

Las entrevistas fueron grabadas con un iPhone a través de la aplicación *Voice Recorder Pro–High Quality* para agilizar el procesamiento y editar el audio en texto. La información se ordenó en bosquejos en función del cuestionario aplicado en la entrevista. Las preguntas que se realizaron a directivos se refieren al conocimiento, prácticas, metodología e instrumentos sobre riesgos que gestionan en la empresa. Las entrevistas a los expertos permitieron validar los testimonios recabados con los directivos. Las entrevistas se realizaron de manera independiente y en diversos días con cada uno de los participantes. Posteriormente, se detectaron las coincidencias y diferencias entre los participantes de las categorías abordadas y se realizó una deducción general.

## Resultados

---

En este capítulo se presentan las deducciones de las entrevistas realizadas a los directivos, por lo que se incluyen breves comentarios del análisis y fragmentos de cómo se aprecia el tema de gestión de riesgos en la empresa objeto de estudio.

Las categorías analíticas que se propusieron para adentrarnos en el objeto de estudio y que responden al objetivo central de la investigación son las siguientes:

- 1) *Aptitudes sobre la gestión de riesgos*
- 2) *Área y Manejo de la gestión de riesgos*
- 3) *Argumentos para aplicarla*
- 4) *Compromiso de la alta gerencia*

Antes de abordar las categorías, se preguntó a los participantes sobre el conocimiento del concepto de “riesgo” y gestión de riesgos. Los resultados de la Tabla 1 muestran que no existe una clara compren-

sión del término de “riesgo empresarial”, ya que la mayoría de las afirmaciones lo consideran como algo negativo, peligroso, amenaza para la empresa y/o algún peligro de la naturaleza.

**Tabla 1**

*Percepción de directivos sobre Gestión de Riesgos en la empresa analizada*

<b>Directivo</b>	Estructura organizacional de gestión de riesgos	Conocimiento de estándares de gestión de riesgos	Término riesgo
<b>Gerente General</b>	No existe Comité de Calidad para la implementación del ISO 9001:2015	<i>Control Interno / Auditoría, ISO 9001 e ISO 31000</i>	<i>Amenazas, incertidumbre, situación que afecta, desastres “como la pandemia COVID-19”.</i>
<b>Jefe de Finanzas</b>	No existe	<i>Control Interno / Auditoría, ISO 9001</i>	<i>Situación externa que afecta a los intereses de la empresa</i>
<b>Jefe de RRHH</b>	No existe	<i>Control Interno / Auditoría, ISO 9001</i>	<i>Amenaza en la rentabilidad de la empresa</i>
<b>Jefe de Mercadotecnia</b>	No existe	<i>Control Interno / Auditoría, ISO 9001</i>	<i>Pérdida para la empresa</i>

Nota. Información propuesta por los autores, 2022.

El diagnóstico permitió registrar los resultados de cada una de las categorías analíticas, pero por cuestiones de espacio, solo se agregan algunas fracciones de algunos directivos, así como también de los expertos participantes.

Con relación a la primera categoría (*Aptitudes sobre la gestión de riesgos*), se obtuvieron resultados análogos en los argumentos de los

directivos. Con relación a esta categoría se presentan los siguientes fragmentos:

*Conocemos la norma ISO 9001 estamos trabajando en ella, para haber si nos certificamos... es ahí donde aprendimos del enfoque hacia los riesgos yo creo que más adelante ¡cuando nos certificamos! Pensaremos en capacitarnos y entrenar para la gestión de riesgos (Gerente General).*

*Si tenemos algo de conocimiento en la gestión de riesgos laborales y contamos con un control interno para prevenir fraudes, ataques financieros, sobornos... pero en lo demás carecemos de desarrollo estamos trabajando en la prevención de riesgos (Jefe de área).*

Por los anteriores argumentos, se puede afirmar que aunque sí hay entendimiento sobre la gestión de riesgos, existe un gran desconocimiento sobre la metodología y las guías para implementar este sistema de mejora.

La segunda categoría (Área y Manejo de la gestión de riesgos) se refiere al estado de utilización de la gestión de riesgos, aquí se preguntó: ¿Qué tipo de administración de riesgos utiliza en la empresa? Se obtuvieron preguntas unánimes. Todos han manejado algún tipo de administración de riesgos. Con relación a esta categoría se presentan unos fragmentos:

*Para ser sincero, sí tenemos algunas deficiencias en prevenir riesgos... Aunque tenemos control interno en las operaciones administrativas de compras y laborales, pero también hacemos auditorías en las finanzas contables, podríamos decir que es ahí en esas áreas donde se aplica la administración de riesgos (Jefe de área).*

*Somos muy estrictos en las compras con los proveedores para que no hagan trampa... estamos trabajando en la cultura de la prevención del riesgo. La administración general es la que se encarga de esto... Pues si utilizamos*

*herramientas para medir los riesgos administrativos en las áreas de compras y ventas, también riesgos laborales y de seguridad física esto se encarga la Jefa de Recursos Humanos (Jefe de área).*

Como se puede observar, el tipo de riesgos que utilizan las Pymes son laborales, financieros, operativos y físicos. Este comportamiento se entiende, ya que están influenciados por la normatividad legal, tanto general como local que obliga a la mayoría de las empresas pequeñas, medianas y grandes a su cumplimiento para la prevención y control de riesgos en diversos ámbitos. Estas conjeturas de los directivos participantes son coherentes con datos que presenta la encuesta sobre Gobierno, Riesgo y Cumplimiento: gestionando el control, realizada por KPMG de México en 2017, donde destacan que 49% de empresas implementan alguna metodología de gestión para controlar los riesgos legales, financieros, operativos y tecnológicos; el resto de organizaciones (51%) manifestó que posiblemente implementen alguna estrategia para reconocer los riesgos (Cocina, 2019).

La tercera Categoría (*Argumentos para aplicarla*) representa las razones que impulsaron a la empresa a implementar algún control de riesgos en las áreas que mencionaron en la anterior categoría. En relación a este tema se presentan los siguientes fragmentos manifestados:

*Las principales razones son porque queremos seguir permaneciendo en el mercado con tanta competencia además los clientes... todos son muy exigentes con los productos que les ofrecemos mmm imagínate se enfrentan a personas que quieren lo mejor para su salud "cuidan bien la alimentación" es tener un excelente control en el cuidado, tratamiento y manejo de los productos, también en la entrega... Otra razón es por cuestiones del SAT, Secretaría de Salud y por la Secretaría del Trabajo, así nos va si no cumplimos con la normatividad (Jefe de área).*

*Les voy a ser muy claro es por los clientes y el gobierno, las leyes, comercializamos alimentos empacados para*

*los restaurantes y establecimientos de comida rápida ya te imaginas las responsabilidades que tenemos, las actividades que realizamos..., repartir estos alimentos... Entonces tenemos que controlar riesgos en operaciones y en los empleados, es por eso que estamos trabajando con una certificación como la del ISO 9001 es parte del negocio y de ser competitivos (Gerente General).*

Las argumentaciones de las entrevistas revelan que aplicaron alguna herramienta o metodología en los riesgos de sus operaciones y funciones por pérdidas económicas. Todos coinciden en la importancia de trabajar en prevenir riesgos laborales, de fraude, de violación de políticas de la empresa y de reglas del gobierno. Es importante resaltar que no tienen una noción clara y sistemática de gestión de riesgos, se observa que implementan la administración de riesgos a través de determinar controles internos. Estos argumentos son contrarios a lo que señalan Soler González et al. (2018), quienes aclaran que el cumplimiento de normas y políticas regulatorias de control interno no es una acción metódica para instituir un sistema de gestión de riesgos.

La cuarta categoría aborda el "Compromiso de la alta gerencia" frente a la gestión de riesgos. La gerencia tiene una participación evidente con la creación de la cultura organizacional, así también es la responsable en la toma de decisiones estratégicas y del compromiso social, definiendo políticas y normas para el cumplimiento de su misión (Pérez- Bauta y Almaguer- Oro, 2012; Deloitte, 2013). Seguido se describen algunas afirmaciones de los directivos participantes con relación a esta categoría.

*El compromiso que tienen los socios de la empresa y de nosotros como jefes es diseñar políticas en el control interno de ciertas áreas que ya le había mencionado... también proporcionamos herramientas de control y capacitación a supervisores. Desafortunadamente llegó la pandemia y dejamos a un lado esto, pero en estos últimos meses hemos vuelto a tocar el tema en las reuniones que hacemos, pero no de una manera significativa.*

*Nos falta mucho por trabajar en esto... inculcar una cultura para la gestión de riesgos (Jefe de área).*

*Son cuatro socios, gerente general y varios gerentes de departamentos, todos trabajamos en el control interno de las operaciones. A través de líderes en diversas áreas y de buena comunicación por parte de la Alta dirección, o sea nosotros, nos comprometemos todos y los subordinados también en cumplir con estrategias y políticas de administración de riesgos, se ha trabajado mucho en implementar un programa institucional que forme una cultura hacia la mejora de la calidad... (Jefe de área).*

Así como se realizaron entrevistas a diversos directivos de la alta gerencia de la empresa objeto de estudio, se efectuaron dos entrevistas a gerentes senior de riesgos de una firma consultora, con la intención de lograr triangular los testimonios. Enseguida se describen textualmente algunos extractos de los expertos en Sistemas de Gestión de Riesgos.

*Por la experiencia que tenemos, como asesores y auditores, en sistemas de gestión, les podemos decir que en las empresas Pymes de México, el tema de la gestión de riesgos no se ha desarrollado o madurado a plenitud, muy al contrario de las empresas grandes. Algunas empresas medianas, sobre todo del sector industrial, la administración de riesgos se realiza con los altos directivos, pero la mayoría de las empresas no tiene un área dentro de su diseño organizacional encargada de la administración de riesgos.*

*Respecto a la cultura y conocimiento sobre la gestión de riesgos, es evidente que este sector empresarial no ha trabajado en ello, ya que no tienen claro una visión, políticas y liderazgo para comenzar a trabajar en esta área de riesgos. Les falta mucho por capacitarse, buscar asesoría, concientizar al personal sobre la importancia de los sistemas de gestión de mejora, como es el caso de la metodología de mejora de riesgos que establece*

*la norma ISO 31000:2018, en muchas empresas pequeñas y medianas la desconocen.*

*Los empresarios tienen una profunda conciencia de la trascendencia de asumir una gestión de riesgos, pero esto se encuentra en un proceso incipiente en las Pymes, se empieza a trabajar sobre todo en los riesgos operacionales. En este tipo de empresas existe confusión entre gestión de calidad y gestión de riesgos, si hay relación entre ellas o se complementan, pero sí hay diferencia.*

*Respecto al compromiso que juega la alta gerencia, en este sector empresarial, no ha sido lo suficiente para establecerlo en su plan estratégico. No asignan los recursos necesarios y no tienen una infraestructura en la gestión de riesgos. El compromiso de la alta gerencia es fundamental, los directivos que fomentan la cultura de riesgos tienen una responsabilidad que se puede observar en el cumplimiento de sus objetivos. Con un buen grupo de directivos comprometidos con la calidad, responsables y conscientes, desarrollan un plan estratégico donde integran la gestión de riesgos, designan líderes para el proceso de mejora y designan recursos tecnológicos, monetarios y humanos para lograr una eficiente gestión de riesgos en toda la empresa.*

Con esta información se demuestra un avance ligero en las empresas Pymes frente a implementar un sistema de gestión de riesgos. Aunque hay algunos avances en esta área, falta mucho por trabajar hacia una cultura de gestión de riesgos. Con la información se puede considerar que algunas empresas medianas, según el sector industrial al que pertenecen, son las que han mejorado en este campo.

# Discusión

---

Los resultados comprobaron que la empresa participante no cuenta específicamente con un área, departamento o sección que corrobore la consecución de sus objetivos planteados y conjeture escenarios de riesgo que provoquen un impacto negativo en los activos de la empresa. Asimismo, según los resultados, los jefes de departamento desconocen alguna guía que ofrezca una forma metódica, articulada que se centre en la gestión de riesgos y que facilite su ejecución. Sin embargo, los entrevistados señalan que en algunas áreas (como RRHH, compras y/o Finanzas) se aplican ciertos estándares establecidos en la normatividad mexicana. Se puede apreciar en la empresa estudiada que la gestión de riesgos se encuentra alejada de metodología y técnicas que accedan gestionar los riesgos en sus operaciones. Estos resultados concuerdan con el estudio de Palacio et al. (2016), donde deducen que las Pymes en la ciudad de Quito implementan una administración de riesgos en algunas áreas, pero muy pocas son las que conciben la implementación de un sistema de gestión de riesgos.

Si bien los entrevistados tienen conocimiento del concepto de riesgo, solo comprenden lo más común de él, ya que los gerentes de la empresa perciben al riesgo como algo “negativo”, “pérdida”, es decir, desde una perspectiva unidimensional señalada en la literatura por Hartono et al. (2014). Desde su perspectiva, no conciben que los riesgos puedan ser positivos e incluso que puedan ser una oportunidad (según ISO, 2018). Soler González et al. (2018) señalan que “tener conocimientos de riesgos no significa conocer de la gestión de riesgos” (p. 56).

Los resultados demuestran que los directivos desconocen la norma ISO-31000 como guía para implementar la gestión de riesgos. Estos testimonios concuerdan con los resultados de la investigación de Guzmán Useche y Maldonado Pedroza (2021) realizada en Colombia, señalando que los empresarios declararon no tener conocimiento sobre normas relacionadas a la gestión de riesgos empresariales, así mismo expresaron con agrado que sería maravilloso instruirse sobre temas relacionados a la gestión de riesgos.

Por otra parte, con los resultados del presente estudio, se concluye que la alta gerencia de la empresa es consciente de la necesidad de realizar mejoras en sus operaciones, asignando recursos para la mejora de sus procesos. Estos descubrimientos concuerdan con lo estipulado por Mejía (2006), señalando que la alta dirección debe asignar recursos necesarios para el logro de los objetivos de la gestión de riesgos. En concordancia con ello, las opiniones de los entrevistados (directivos de la empresa y expertos) señalan la inexistencia de un área que sistematice una metodología de riesgos; las principales áreas que trabajan en este tema son la de recursos humanos, las laborales y legales. Asimismo, existe coincidencia entre los participantes respecto a la falta de cultura organizacional y liderazgo que fomente y encamine la gestión de riesgos; información validada por los expertos asesores en riesgos, quienes afirman una falta de compromiso por los directivos de Pymes para encaminar a las empresas de este sector a generar una cultura, conciencia y cooperación de los empleados para la gestión de riesgos.

Con respecto al compromiso de la Alta dirección, se evidenció que existe el compromiso hacia el control interno de las áreas en la empresa, pero no precisamente en desarrollar una cultura hacia la gestión de riesgos, resultados que no concuerdan con Robayo (2017), quien en su investigación determinó que en la cultura de riesgos se incorpora el liderazgo, los altos directivos, la supervisión y la participación de empleados de niveles inferiores. La alta dirección es el punto medular para desarrollar una cultura de riesgos. Además, sus valores, normas y comportamientos favorecen en gran medida a inspirar, definir y perfeccionar la cultura empresarial (Moreno, 2004).

## Conclusiones

---

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo de la investigación se contactó a la empresa referida para externar sus experiencias y conocimientos, así se identificaron las prácticas relacionadas a la gestión de riesgos que la empresa lleva a cabo. Al final, se puede concluir que la empresa ha trabajado en estrategias de mejora de calidad; esto se puede observar con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, apoyando la mejora de procesos y servicios. También se puede distinguir que existe una confusión entre control interno, gestión de calidad y gestión de riesgos. Es cierto que la primera consigue prevenir algunos riesgos, pero las tres son diferentes en metodología, finalidad y principios, aunque sí hay relación y pueden apoyarse entre ellas.

Por lo anterior, es recomendable difundir en el ámbito educativo y profesional el tema de gestión de riesgos; a través de la educación continua de programas de estudio, de material académico, se puede proporcionar un panorama de conocimiento más amplio a futuro con los estudiantes, profesionales, gerentes, administradores, personal jerárquico encargado de la toma de decisiones en las organizaciones, específicamente en las Pymes.

Por otro lado, los resultados de la investigación exponen un interés en la identificación de prácticas que los directivos han experimentado con relación a la gestión de riesgos. Se puede concluir, de acuerdo a los resultados, que la empresa realiza prácticas en la mejora de la calidad y en el control interno en algunas de sus áreas. Al respecto, se expresan medidas de control de riesgos laborales y financieros, las cuales se realizan para cumplir con la legalidad del gobierno. También se observa, con respecto a las políticas, asignación de recursos y desarrollo de cultura de riesgos, que no se han impulsado completamente, confirmando la falta de un área que impulse y coordine el trabajo hacia un sistema de gestión de riesgos.

Asimismo, se descubrió en las entrevistas que la alta gerencia está convencida de la importancia de empezar a trabajar en asignar recursos para implementar un sistema de gestión de riesgos, no obstante, se encaminan a gestionar los riesgos que la ley les obliga, por lo cual se recomienda realizar más investigaciones sobre la totalidad de los riesgos que se enfrentan las empresas. De igual forma, se sugiere efectuar investigaciones relacionadas al papel que juegan los gerentes de nivel alto en la propagación de la gestión de riesgos, pero enfocados a las Pymes.

Este caso de estudio constituye un modelo para las Pymes, donde se desarrolla prácticas de gestión de riesgos, de mejora en los procesos y operaciones y donde se agrega valor a la satisfacción del cliente, completamente emanado de la alta dirección y cultura empresarial.

Finalmente, se tiene la expectativa que esta investigación sirva en instituciones educativas a fin de que sea un referente en el estudio de los riesgos empresariales, asimismo, que resulte un importante indicador para las Pymes en el país. Este trabajo es un precedente para realizar futuras investigaciones como, por ejemplo, de factores que inciden en la implementación de sistemas de gestión de riesgos.

# Referencias

---

Bell, J. (2017). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Gedisa Mexicana.

Blok, M., van Ingen, E., de Boer, A. y Slooman, M. (2020). The use of information and communication technologies by older people with cognitive impairments: from barriers to benefits. *Computers in Human Behavior*, 104, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106173>

Bodie, Z., Kane, A. & Marcus, A. (1998). *Investments*. Homewood.

Casares, I. (2013). *Proceso de Gestión de Riesgos y Seguros en las empresas*. Gráficos, CASARES.

Cocina, E. (2019). Gestión de Riesgos. Desafíos que enfrentan las empresas en México. *Revista Digital Visión Industrial*. <https://visionindustrial.com.mx/industria/seguridad-industrial/gestion-de-riesgos-desafios-que-enfrentan-las-empresas-en-mexico>

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.

Cuello, R., Pallares, L. y Wehdeking, E. (2008). Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (25). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200006)

Dalí, A. y Lajtha, C. (2012) Gestión de riesgos ISO 31000: "El estándar de oro". *EDPACS*, 45(5), 1-8. <https://doi.org/10.1080/07366981.2012.682494>

De Lara, A. (2003). *Medición y control de riesgos financieros*. Limusa.

Deloitte. (2013). *Liderar o ser liderados: Hora de sacar provecho de la nueva realidad en los negocios*. Deloitte Global Services Limited.

Duque, J. (2007). Administrar los riesgos: el éxito en la gestión. *Revista Marcatara*, 1(2), 115-119.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad EAFIT.

Guerrero-Aguilar, M., Medina-León, A. y Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1), 1-14. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002&lng=es&tlng=es)

Guzmán-Useche, H. y Maldonado-Pedroza, C. (2021). ¿Cómo responder desde la academia a los riesgos que preocupan a las organizaciones?. *Panorama*, 15(28), 105–123. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v15i28.1819>

Hartono, B., Sulisty, S., Praftiwi, P. & Hasmoro, D. (2014). Project risk: Theoretical concepts and stakeholders' perspectives. *International Journal of Project Management*, 32(3), 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.011>

Hasper-Tabares, J., Correa-Jaramillo, J., Benjumea-Arias, M. y Valencia-Arias, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506-524. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964010>

Hernández, D. (2018). Gestión del riesgo y control, una mirada tridimensional. *Revista Científica Hermes*, 22, 449-456. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658116002/html/>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.

Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00074-6)

Holton, G. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25. <https://doi.org/10.2469/faj.v60.n6.2669>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021*. <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021>

ISO. (2009). *ISO 31000 - Risk management*. <http://doi.org/10.1080/07366981.2012.682494>

ISO. (2018). *Gestión de Riesgos – Lineamientos [Norma en Español]*. <https://webstore.ansi.org/Standards/ISO/ISO310002018-1679653?source=preview>

KPMG. (2021). *Riesgos en México 2021. Navegando a través de la incertidumbre*. KPMG-México. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/riesgos-en-mexico-2021>

Londoño L. y Núñez, M. (2012). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 34–51. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/746>

Martínez, R. y Pastor, M. (2018). Interrelación entre riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(2), 94-103. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000200094>

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Editorial EAFIT.

Mejía, R., Nuñez-Patiño, M. y Villanueva, E. (2017). Revisión teórica y regulatoria de la administración de riesgos empresariales. En Mejía, R., Nuñez-Patiño, M. y Martins, I. (Eds.), *Administración de Riesgos Empresariales en Colombia, México y Argentina* (pp. 29-48). Editorial EAFIT, Uduál, Alafec.

Moreno, C. (2004). *La prevención de riesgos laborales en la empresa*. Fundación EOI.

Oliveira, W. (24 de julio de 2017). ¿Qué es la gestión de riesgos? Propósito y concepto. HEFLO. <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-riesgos/que-es-gestion-de-riesgos/>

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*, (5), 51-62. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17507>

Palacio, A. y Núñez, M. (2020). Administración del riesgo estratégico en algunas grandes empresas privadas de Colombia. *AD-ministro*, (36), 67-96. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.36.4>

Pérez, O. y Zulueta, Y. (2013). Proceso para gestionar riesgos en proyectos de desarrollo de software. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(2), 206-221.

Pérez, S. y Cruz, D. (2014). Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras. *Quipukamayoc*, 22(41), 166-174. <https://doi.org/10.15381/quipu.v22i41.10082>

Pérez-Bauta, M. y Almaguer-Oro, M. (2012). La administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Ciencias Holguín*, 18(2), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524305014>

Préstamo-Gil, F., Cordero, A. y Zúñiga, J. (2021). Administración del riesgo y planeación financiera como estrategias de las Pymes del sector tecnológico en Costa Rica ante la pandemia del Covid-19. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 16-25. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/343>

Razali, A. & Tahir, I. (2011). Review of the Literature on Enterprise Risk Management. *Business Management Dynamics*, 1(5), 8-16.

Robayo, L. (2017). *Manejo de la gestión de riesgos como estrategia comunicacional para la creación de una cultura de prevención organizacional* [Tesis de Maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1881>

Soler-González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate-Andino, A. y Naranjo-Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 51-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661257005>

Solís, L. y Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.949>

Walker, P., Shenkir, W. & Barton, T. (2003). ERM in practice: examples of auditing's role in enterprise risk management efforts at five leading companies shed light on how this new paradigm is impacting audit practitioners. *Internal Auditor*, 60(4), 51-55. [link.gale.com/apps/doc/A106863370/AONE?u=anon~4d686579&sid=googleScholar&xid=1b58b9b8](http://link.gale.com/apps/doc/A106863370/AONE?u=anon~4d686579&sid=googleScholar&xid=1b58b9b8).

Yin, R. (2003). *Case study research Design and Methods*. SAGE, Thousand Oaks.