

IV ENCUENTRO NACIONAL DE PROFESORES DE
CONTADURÍA PÚBLICA

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS EN LAS PYMES

**AREA DE INVESTIGACIÓN:
CONTROL, AUDITORÍA, ASEGURAMIENTO Y REGULACIÓN**

Por

**RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO
EDUART HUMBERTO VILLANUEVA HERRERA
CAROLINA ANDREA ACEVEDO SIERRA**

**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
UNIVERSIDAD EAFIT**

**Carrera 49 7 sur 50 Avenida las Vegas
Medellín, Colombia**

Tel: (574) 2619248, Fax (574) 2664284

rmejia@eafit.edu.co, evillanu@eafit.edu.co y caceved8@eafit.edu.co

Metodología para la gestión de riesgos estratégicos en las pymes

Resumen

Esta metodología permite a las pequeñas y medianas empresas (pymes) identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos estratégicos y mejorar su gestión empresarial. El estudio realizado tiene carácter cualitativo, exploratorio y propositivo. Para su realización se analizaron diferentes fuentes documentales, estándares, metodologías de riesgos y la normatividad nacional e internacional en este campo. Lo anterior fue contrastado por medio de entrevistas a expertos, representantes de asociaciones que apoyan a las Pymes y empresarios, para diseñar la metodología acorde con sus necesidades.

El resultado de la investigación, además de crear cultura en el tema de riesgos estratégicos, se constituye en una guía de fácil aplicación, lo que puede contribuir al desarrollo y sostenimiento de las pymes, al habilitarlas en el manejo de este tipo de riesgos y, por ende, al crecimiento económico y social del país. Adicionalmente permite la enseñanza de un tema de tanta actualidad en la profesión contable, como lo es el de riesgos, control y aseguramiento.

Palabras clave: pymes, riesgos, estrategia, planeación estratégica, gestión de riesgos estratégicos.

Introducción

En Colombia, las pymes¹ representan cerca del 96,4% de las empresas y generan el 63% del empleo total (Acopi, 2011); de ahí su importancia para la economía y el desarrollo nacional; sin embargo, en los primeros cinco años de vida, cerca de la mitad de ellas fracasan (Castrogiovanni, 1996), lo cual genera gran interés por conocer y analizar las causas de estos fracasos, con el fin de plantear alternativas que permitan su sostenimiento a largo plazo.

¹ Una mediana empresa tiene entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); la pequeña empresa tiene entre 11 y 55 trabajadores o activos totales entre 501 y menos de 5.000 SMMLV (ley 905 de 2004).

Las pymes enfrentan un sinnúmero de eventos de todo tipo, que cambian con el tiempo y generan una acelerada evolución en cuanto a los comportamientos y actividades que deben asumir frente a los nuevos retos que se presentan. Algunas de las variables externas que afectan de manera directa las estrategias, decisiones y posibilidades de fracaso de las pymes son la inflación, las altas tasas de interés, la falta de asistencia gubernamental, los impuestos, las regulaciones estatales y la recesión económica (Ibrahim & Goodwin, 1986). Las particularidades del mercado y la ubicación afectan el desarrollo de estrategias y su direccionamiento (Chaganti & Chaganti, 1983), además de la influencia de variables tales como concentración de compradores, barreras de entrada a los mercados, competencia, ciclo de vida del producto y participación en el mercado (Stuart & Abetti, 1990).

También en lo interno es importante tener en cuenta las variables que afectan el cumplimiento de las estrategias; para ello se busca integrar los recursos de la organización para lograr ventaja competitiva (Nelson & Winter, 1982); la experiencia del empresario ayuda a no incurrir en los mismos errores y le posibilita maximizar las oportunidades (Peterson, Kozmetsky & Ridgeway, 1983), el nivel de educación le brinda los elementos necesarios para fundamentar sus decisiones (Bruderl, Preisendorfer & Ziegler, 1992), las habilidades para comunicarse con la organización contribuyen al desempeño empresarial (Baron, 2000) y, por último, el buen manejo de sus procesos internos puede ser la clave del éxito (Steiner & Solem, 1988).

La incertidumbre generada por los cambios y la necesidad de manejarlos o responder a ellos afectan la toma de decisiones en las pymes y determinan su probabilidad de éxito o fracaso; por esta razón, el riesgo se ha convertido en una constante al momento de decidir cuáles son las estrategias empresariales que más convienen a un negocio. Como respuesta a lo anterior, la Universidad EAFIT, a través del Grupo de Investigación en Información y Gestión, desarrolló una metodología para gestionar los riesgos estratégicos de las pymes, la cual puede ser utilizada como método de enseñanza en los cursos de administración de

riesgos de la Carrera de Contaduría Pública, así como en otros cursos de pregrado y posgrado de profesiones afines a los temas empresariales, que sirva como estrategia pedagógica y facilite el aprendizaje sobre el manejo de las amenazas que afectan a las pymes. Para el diseño de la metodología se establecieron los requisitos (ISO, 2009)² para identificar, analizar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos estratégicos, se identificaron las necesidades de las pymes en dicho tema y se diseñaron los instrumentos de apoyo.

El enfoque del proyecto de investigación es *cualitativo*, por el interés de comprender el comportamiento de las pymes y sus necesidades en el campo estratégico, por lo que se recurre a obtener esta información a través de entrevistas (Galeano, 2004); a su vez, es de carácter *exploratorio*, al enfocarse en un tema poco estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), como lo es la administración de riesgos estratégicos en las pymes, y *propositivo*, al crear una herramienta que puede aplicarse en ellas (López y Salas, 2009) para la gestión de sus riesgos estratégicos.

Como fuente de información se acudió a la *revisión documental* de diferentes metodologías para la gestión de riesgos, como Risicar³ (Mejía, 2006), *Prest* (Mejía, 2013)⁴ y el Sensor de riesgos estratégicos (Mejía y Villanueva, 2014)⁵, además de incluir las normas y estándares internacionales, como la ISO 31000 de 2009⁶, el AS/NZS 4360 (Standards Association of Australia, 1999)⁷ y el modelo COSO II (COSO, 2004)⁸; también, se realizaron *entrevistas* abiertas y

² Los requisitos están compilados de la norma ISO 31000 sobre gestión de riesgos y la metodología de administración de riesgos denominada Risicar.

³ Es una metodología usada en las empresas para administrar los riesgos empresariales en sus procesos, actividades, procedimientos e instalaciones, entre otros.

⁴ Metodología que se utiliza para identificar los riesgos en los procesos de planeación estratégica y puede ser adaptada a cualquier tipo y tamaño de empresa.

⁵ Metodología para hacer seguimiento a los riesgos estratégicos provenientes del entorno externo a las organizaciones.

⁶ Norma internacional sobre la gestión de riesgos que puede emplearse por cualquier organización para la toma de decisiones; además puede utilizarse en cualquier tipo de riesgo, sin importar su naturaleza o sus consecuencias.

⁷ Guía para establecer e implementar la gestión de en todas las etapas; puede aplicarse en un amplio rango de actividades y operaciones de cualquier empresa.

⁸ Documento en el que se especifican las actividades que debe realizar una empresa para la administración de sus riesgos.

semiestructuradas⁹ a cinco empresarios de pymes de los sectores de ventas al detal, comercialización, tecnología y confección, de los municipios de San Pedro, Medellín, Apartadó y Armenia, todos ellos de Colombia; a tres expertos en pymes de la Universidad EAFIT; a un experto en pymes y consultoría especializada de la Fundación Universitaria Ceipa; a un gerente de cuenta para pymes del Banco de Bogotá y a un gerente del segmento de pymes de Bancolombia.

Las empresas entrevistadas cumplen lo estipulado en la ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004) sobre las pymes; el muestreo se hizo de dos formas; la primera fue la conveniencia de casos empresariales disponibles y la otra mediante cadena o red (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), porque los primeros expertos entrevistados recomendaron a otras personas conocedoras del tema. Las entrevistas fueron codificadas según las categorías de análisis¹⁰ derivadas de los objetivos de la investigación para facilitar su estructuración y extracción de conclusiones (Alvarado, 1993).

Después de realizadas las fases anteriores, se dio sentido al objetivo propositivo de la investigación, con el diseño de la metodología para la gestión de riesgos estratégicos adaptada a las necesidades reales de las pymes colombianas; con esta herramienta sencilla se puede generar mayor cultura de manejo de los riesgos en los empresarios nacionales y de este modo se contribuye al desarrollo empresarial del país.

El presente artículo se inicia con el marco teórico y regulatorio de la investigación, en el que se expone la revisión documental y se especifican los conceptos relacionados con la gestión de riesgos estratégicos en las pymes; también incluye la descripción de los aspectos metodológicos, la presentación de los datos

⁹ Estas entrevistas permiten, a partir de preguntas estructuradas con anterioridad, que los entrevistados amplíen sus opiniones sobre los temas tratados y si en el transcurso de la misma se abordan temas no contemplados, hay libertad para desarrollarlos, si se considera que es información importante para la investigación

¹⁰ Las variables utilizadas para la codificación de las entrevistas fueron las preferencias y gustos de los clientes, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión, comunicación y consulta del riesgo, herramientas para la identificación del riesgo, establecimiento del contexto organizacional, definición de riesgo estratégico y sugerencias para el diseño de la metodología.

obtenidos en el trabajo de campo, el análisis de los resultados, la discusión de la investigación y, por último, las conclusiones.

Marco teórico y regulatorio

La investigación se fundamentó en la teoría de la administración de riesgos y en los conceptos de pymes, riesgo, riesgos estratégicos, estrategia, planeación estratégica, gestión de riesgos estratégicos, además de la utilización de las normas ISO 31000, AS/NZS 4360: 1999 y COSO II como marco regulatorio.

Las pymes cuentan con capacidades y recursos únicos, que son la base para generar ventajas competitivas frente a los cambios del entorno (Grant, 1996), que son críticos para el éxito empresarial, por lo cual los recursos de la organización deben ser identificados, desarrollados, protegidos y desplegados en un ambiente competitivo para generar valor agregado (Rubio y Aragón, 2006). Por consiguiente, las pymes deben conocer sus recursos y cuál clase de capacidades deben desarrollar y, a su vez, deben tener conciencia de los riesgos que pueden afectarlas, para responder ante ellos.

El estándar australiano y neozelandés (Standards Association of Australia, 1999) define el riesgo como el posible evento que impacte los objetivos, que puede medirse según los términos de probabilidad y consecuencia. La norma ISO 31000 (ISO, 2009), por su parte, lo define como el efecto de la incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, hay una variedad de definiciones de riesgo, tales como probabilidad de pérdida en términos cuantitativos, o una posibilidad de pérdida en términos cualitativos, incertidumbre, dispersión del resultado actual en relación con el esperado, probabilidad de que el resultado sea diferente a lo esperado, o amenaza evaluada mediante probabilidad de ocurrencia y gravedad de las consecuencias posibles (Mejía, 2006).

Los *riesgos estratégicos* afectan de manera especial a la empresa, puesto que impactan sus lineamientos estratégicos (Mejía, 2006); son amenazas que el empresario debe minimizar o convertir en oportunidades (Mejía, 2013); se relacionan con los diferentes las conductas de los líderes organizacionales que

inducen al fracaso (Collins, 2010). Por ello, el riesgo estratégico se considera un aspecto trascendental, que puede impactar el valor de la empresa (Trullenque, 2003); por tanto, para que ella pueda crecer y sostenerse, debe manejarlo e identificar oportunidades en las constantes amenazas del contexto (Slywotzky y Weber, 2008).

La *estrategia* es uno de los conceptos más utilizados por la administración; además, tiene varios significados, como la configuración de los objetivos de largo plazo, para orientar la toma de decisiones y el funcionamiento (Ogliastri, 1988), o el proceso en el que se determinan las metas de la empresa y el cómo darles cumplimiento y asignar los recursos necesarios (Chandler, 1962; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998); así pues, la empresa puede tomar acciones ofensivas o defensivas que le permitan generar ventaja competitiva para permanecer en el mercado (Porter, 1980).

Según lo mencionado, se puede definir *planeación estratégica* como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan lo necesario para alcanzarlo (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998), lo que les permite tomar decisiones cruciales con la mayor conciencia de sus consecuencias (Drucker, 1996); este proceso debe basarse en la racionalidad y regir las actividades organizacionales (Mintzberg, 1994).

En cuanto a la *gestión del riesgo*, es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en ese sentido; está compuesta por procesos que facilitan la asimilación y el aprendizaje (ISO, 2009).

La gestión de riesgos permite a la organización, en forma integral y estructurada, identificar y evaluar las amenazas o debilidades que pueden afectar los objetivos y establecer medidas para afrontarlas (Mejía, 2006); los beneficios derivados de su aplicación en las organizaciones son: aprovechamiento de oportunidades, análisis integral de la organización y priorización de riesgos, lo cual depende de su impacto y su probabilidad, y la implementación de medidas de tratamiento personalizadas (Mejía, 2006).

Las *etapas para gestionar los riesgos* comprenden: la identificación, en la que se ponen al descubierto las situaciones que reflejan peligro; la calificación del riesgo, referida a la determinación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados y de su impacto; la evaluación de los riesgos, que se establece de acuerdo con criterios definidos y se determina si los riesgos son aceptables, tolerables, graves o inaceptables; las medidas de tratamiento de los riesgos, que se diseñan e implementan y se clasifican en dos grupos: el primero controla el riesgo (prevenir, proteger o evitar) y el segundo financia las pérdidas (aceptar, retener o transferir); por último, los empresarios deben monitorear y hacerles seguimiento a los riesgos para que no se materialicen (Mejía, 2006).

El COSO II (COSO, 2004), como estándar internacional, sugiere que la administración de riesgos corporativos alinee el riesgo aceptado con la estrategia, de tal forma que la empresa tenga en cuenta sus estrategias y administre sus riesgos; igualmente, plantea que la organización, al analizar los eventos que la pueden afectar, debe aprovechar en forma proactiva las oportunidades generadas por el entorno.

Para *gestionar los riesgos estratégicos* provenientes del entorno externo existen diferentes alternativas; una de ellas es el análisis PESTA, que comprende el estudio de las variables del macroentorno (condiciones político-legales, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales de una región o país), que son factores externos a la organización que influyen en las decisiones estratégicas sobre las cuales no se tiene control (Bravo y Sánchez, 2009). El entorno empresarial presenta ciertas características, como la diversidad de variables que allí intervienen, la complejidad en la relación de las mismas y la velocidad de sus cambios (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Otra alternativa de análisis, sugerida por Porter (1991), se refiere a las cinco fuerzas que influyen en un sector: *la rivalidad entre los competidores existentes*, que puede reducir la rentabilidad del sector debido a las estrategias empresariales para disputar el mercado; *el poder de negociación de los proveedores*, que afecta el nivel del margen operativo al variar las condiciones de los insumos; *el poder de*

negociación de los compradores, por la variedad de productos que pueden comparar en el mercado; *las nuevas incorporaciones*, porque al ingresar más oferentes al mercado se reducen los beneficios del mismo, y *los productos o servicios sustitutos*, que limitan los precios de comercialización, al presentar a los consumidores la posibilidad de sustitución.

De otro lado, el contexto interno de la organización se afecta por las decisiones que toma la administración y pueden alterar la misión (cuáles son la actividad principal de la empresa, el público al que va dirigido y el factor diferencial que ofrece a los clientes, según Espinosa, s.f.), la visión (el norte de la organización, con carácter motivador, según la misma fuente), los objetivos (son el paso a paso que en la organización para llegar a la meta propuesta, que deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes, de acuerdo con Valda, 2012), y los valores (principios éticos que generan las pautas de comportamiento organizacional, según Espinosa, s. f) (Mejía, 2013).

Para el análisis del contexto interno se puede utilizar el modelo de negocio Canvas, en el cual se representa la base sobre la cual la empresa genera valor para todos sus grupos de interés, conformado por individuos o conjunto de individuos, sean internos o externos, que tienen algún tipo de interés en la organización y pueden influir en la toma de decisiones (Carrión, 2007; Osterwalder y Pigneur, 2011); este tipo de modelo es diferente para cada empresa, puesto que se adapta a sus necesidades y objetivos; para su elaboración es necesario tener en cuenta nueve aspectos de la organización, como son: *el segmento de mercado*, que corresponde a los clientes, en el que se estudian necesidades, condiciones socioeconómicas y cultura, entre otros; *la propuesta de valor*, que es la diferencia que ofrece la empresa al cliente con respecto a la competencia; *los canales*, por medio de los cuales se les entrega la propuesta a los clientes; *las relaciones*, mediante las cuales se pretende fidelizar, captar y motivar al cliente; *las fuentes de ingresos*, que permiten el crecimiento de la empresa; *los recursos clave*, que ayudan al buen funcionamiento y sostenimiento de la empresa; *las actividades clave*, que son aquellas acciones que implementa la empresa para cumplir su

propuesta de valor; *las asociaciones clave*, que se traducen en aliados estratégicos que ayudan al cumplimiento de los objetivos y, por último, *la estructura de costos*, conformada por todos aquellos egresos en los que incurre la organización para su buen funcionamiento (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Por último, se puede utilizar la matriz DOFA para detectar, en los contextos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), lo que genera las estrategias que se utilizan en la empresa para mitigar los riesgos (Francés, 2006) y aprovechar las oportunidades. Una *debilidad* es una carencia que tiene la empresa y que la coloca en desventaja con otras (Gallerano, 2010); una *oportunidad* es el momento propicio para realizar alguna actividad (Wordreference, 2014); una *fortaleza* es la capacidad que tiene la empresa para mantenerse firme ante las dificultades y superar los obstáculos (Cisneros, 2008), y una *amenaza* es la posibilidad de que ocurra un evento y cause daño a la organización (Erb, 2007).

Presentación y análisis de resultados

En la tabla 1 se muestra el resumen de los resultados derivados de las entrevistas, codificadas de acuerdo con las variables de investigación.

Tabla 1. Contribuciones clave de los expertos en pymes

Entrevistado	Contribuciones clave
Carlos Andrés Cano Gamboa¹¹	Para gestionar los riesgos estratégicos es importante establecer el direccionamiento de la empresa a partir de misión, visión, principios filosóficos, para definir una meta estratégica de corto, mediano y largo plazo; para ello, el gobierno corporativo, la rentabilidad, las condiciones del mercado y el entorno son fundamentales; tener una persona que vigile la competencia, el sector, el <i>clúster</i> , las instituciones de fomento y apoyo nacional y regional. El aspecto que más debería preocupar es la gobernanza

¹¹ Consultor especializado de la Fundación Universitaria Ceipa

	<p>de la pyme, la capacidad que tiene para tomar decisiones estratégicas, definir roles de equipos multidisciplinarios y establecer planeación estratégica a partir del entorno; algunas herramientas para la gestión de riesgos estratégicos son el <i>Balanced Scorecard</i>, la evaluación permanente del desempeño de los empleados, que permitan definir planes de mejoramiento, individual y colectivo; hacer <i>benchmarking</i> [proceso investigativo para entender los procesos, productos y servicios de las empresas dedicadas a actividades similares, compararlas y realizar mejoras en la empresa propia, según Spendolini, 2005]; es fundamental; vigilancia de mercados cautivos para establecer megatendencias y océanos azules [que consiste en desarrollar nuevos mercados en entornos con poca competencia, de acuerdo con Kim y Mauborgne, 2005], análisis de precios y de sensibilidad de los de los consumidores, establecer diferenciación y propuesta de valor frente a la competencia.</p>
<p>Enrique Barriga Manrique¹²</p>	<p>Una de las mayores fortalezas de las pymes es la flexibilidad, su facilidad para adaptarse al cambio; las amenazas y debilidades de las pymes son: la extorsión, la falta de foco, estar centrados en el corto plazo, vender desmedidamente por generar algunos ingresos y muchas veces quedan mal por incumplimiento, por defectos de calidad, no distinguir los ingresos de la empresa de los ingresos del dueño; deberían identificar los clientes con poca credibilidad crediticia, evitarlos y cortar relaciones comerciales con ellos. Las pymes que carecen del plan deben aprender a hacerlo y a definir esas variables que deben controlar para minimizar los riesgos. Se pueden utilizar herramientas como el análisis situacional, planeación estratégica, <i>Balance Scorecard</i>, evaluación de proyectos; la gestión de riesgos estratégicos debe estar acompañada por capacitación y asesoría.</p>

¹² Director de la Especialización en Gestión de Pymes, Universidad EAFIT.

<p>María Andrea de Villa Correa¹³</p>	<p>A las pymes les preocupa inicialmente la parte financiera para mantener su empresa en el tiempo; se ven afectadas por el riesgo de talento humano, porque son empresas que están en desventaja con respecto a las grandes en cuanto a su captación y retención; cumplir con la normatividad requiere grandes inversiones en infraestructura, estándares de calidad y legales, lo que se convierte en otra preocupación para la empresa; las pymes no tienen poder de negociación con los proveedores; también, por su costo están expuestas al riesgo de propiedad intelectual, registros de marca y patentes; el mayor riesgo que corren las pymes es la falta de planeación estratégica y de estructura organizacional. Los riesgos estratégicos deben tener una divulgación especial a lo largo de todos los niveles de la organización, puesto que aportan a disminuir o aumentar el riesgo. La capacitación genera sensibilización sobre el tema.</p>
<p>Raúl Armando Cardona Montoya¹⁴</p>	<p>La planeación estratégica es un proceso que debe empezar con la visión, un diagnóstico de la realidad empresarial y luego confrontarlo con las oportunidades y amenazas que pueda haber en el entorno, para definir objetivos de largo plazo, estrategias, acciones y recursos que se necesitan; se debe definir la forma de financiación y, a partir de ahí, se tiene un plan integrado o financiero, que es el presupuesto maestro; finalmente, hacer un seguimiento permanente y definir responsables; las pymes no se ajustan a los requerimientos del mercado, solo siguen el prototipo de las demás empresas. Los riesgos de una pyme están relacionados con generar crecimiento, utilidades, liquidez, flujos de caja y asignar recursos.</p>

¹³ Profesora asociada de estrategia, Universidad EAFIT.

¹⁴ Jefe del pregrado en Finanzas, Universidad EAFIT.

<p>Gustavo Cárdenas Noriega¹⁵</p>	<p>Las pymes se ajustan al mercado por obligación más que por ser proactivas, no hacen cambios para mejorar su condición en el mercado; sin embargo, ser reactivo es costoso y genera desventaja frente a empresas proactivas, que se anticipan a los cambios del entorno. Las pymes, si no se adaptan a la tecnología, pueden perder competitividad en el mediano y largo plazo. Las pymes en ocasiones no miden las consecuencias al hacer una inversión; además, deben evaluar su negocio y pensar que puede suceder en tres años y anticiparse a esos cambios con un plan estratégico. Cada empresa debe conocer las fortalezas y debilidades propias, para encontrar oportunidades de crecimiento. El riesgo estratégico es no tener visión, no evaluar las consecuencias en el corto, mediano y largo plazo para la toma de decisiones por parte de la empresa. Para administrar los riesgos estratégicos se debe capacitar a los empleados y no verlo como un costo, o un gasto, sino como una inversión.</p>
<p>Juan Esteban Marín Gómez¹⁶ y Claudia Sofía Vélez Vega¹⁷</p>	<p>El empresario de las pymes generalmente no tiene el nivel de formación para reinvertir la utilidad, por lo que la pyme se descapitaliza; en cuanto a la planeación estratégica, las pymes tienen algunos ejercicios, pero estos se basan en las creencias y filosofía del empresario. Hay una preocupación general para las pymes, el capital de trabajo no es abundante y deben gestionarlo constantemente; los riesgos atados al modelo de negocio están relacionados con del sector y el mercado. Las pymes deben dedicar un tiempo determinado a la planeación de su negocio y aplicar prospectiva; es pensar en el mundo en cinco años y cómo yo estaría preparado en mi negocio. Se entiende como riesgo estratégico el riesgo derivado del modelo de negocio, de cadena de valor, de con quién se hacen negocios y las políticas generales</p>

¹⁵ Gerente de cuenta de pymes, Banco de Bogotá.

¹⁶ Gerente de segmento de pyme grande, Bancolombia.

¹⁷ Gerente del segmento micropyme de Bancolombia.

	de la compañía. Se debe promover un tema de simplicidad, es un tema que se debería llevar de una forma lo más simple posible, con metodologías como el Canvas, acompañadas del componente humano, la tecnología, y demás herramientas que culturicen y sensibilicen a los empresarios.
--	--

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

En la tabla 2 se presenta el resumen de los resultados obtenidos en las entrevistas, codificados de acuerdo con las variables de investigación.

Tabla 2. Contribuciones clave de los empresarios

Entrevistado	Contribuciones clave
Daniel Gómez González¹⁸	Se tiene identificado el riesgo de talento humano, puesto que es difícil conseguir empleados calificados y darles permanencia. Otro de los problemas externos es el cambio de gobierno y sus políticas donde se le da más énfasis a ciertos sectores. En las ruedas de negocio de Proexport se conoce a los competidores e, inclusive, se puede participar en proyectos de coopectencia, es decir, que con empresas competidoras se hacen alianzas para ofrecer servicios a otras empresas. Para responder al riesgo de talento humano se implementa el salario variable para que tengan entradas extras. Se cuenta con personas capacitadas en lo que se conoce como <i>product owner</i> o dueño del producto, que tiene una comunicación muy abierta con el cliente. También se aplica una metodología llamada <i>Scrum</i> , que pretende que el cliente esté muy involucrado en el desarrollo y en la implementación de los sistemas. Se utiliza internamente para identificar riesgos la metodología Canvas de Osterwalder.
Gloria Mejía	El riesgo de crédito ha generado muchas pérdidas; por ello, en

¹⁸ Gerente de IDlink S. A. S.

Aristizábal¹⁹	este momento se trabaja con clientes seleccionados, que le han dado buen manejo al crédito. Para responder al riesgo de proveedores se realiza la compra de productos o servicios a varios proveedores, además de la búsqueda de precios más bajos y que estas empresas generen descuentos por pronto pago.
Hernando Acevedo Campuzano²⁰	Es importante contar con un asesor externo en el tema de riesgos, ya que permite tener otro punto de vista. Existe mucha competencia desleal; otra preocupación es el riesgo de proveedores, puesto que ellos le venden al mismo precio al cliente final que al intermediario. Otro riesgo es el de crédito, ya que no se puede firmar un pagaré o solicitar el RUT por cada cliente, ya que no lo tiene. Impacta mucho a la empresa el riesgo de talento humano por la negligencia. La clave del éxito del negocio se basa en la mejor calidad, tanto en la atención como en el producto. Es importante adaptarse a los cambios de tecnología porque facilitan las tareas en la empresa. Se comunica a los empleados la importancia de ofrecer una excelente atención y servicio al cliente, puesto que son la razón de ser de la empresa.
Humberto Villanueva Ortiz²¹	Existen riesgos de orden gubernamental, de competencia; otros son los productos que ingresan al país de manera ilegal; otro problema es la administración empírica de la empresa; por medio de asesorías, las debilidades pueden desaparecer. Uno de los mayores riesgos es el ingreso de materia prima de contrabando y son usadas por los competidores. Se realiza investigación de mercado para seguir las tendencias del producto. El riesgo es la falta de cultura de pago y esto ocasiona quedar mal a los proveedores, confeccionistas y al personal que trabaja para la empresa. Una amenaza es el producto extranjero, ya que tiene un precio inferior y para poder competir se debe dar un valor

¹⁹ Socia de Mundo Hogar y Fantasías Vanessa.

²⁰ Gerente de Almacén de Materiales Hernando Acevedo Campuzano S. A. S.

²¹ Gerente de Confecciones ModaNHEC.

	<p>agregado que diferencie el producto nacional del extranjero. El riesgo de cartera hace que las empresas deban tener un ahorro, un músculo financiero definido, puesto que el no tener una rotación continua retrasa los pagos; además, se debe trabajar bajo órdenes de compra, para evitar la acumulación de inventarios.</p>
<p>John Fredy Cano Rojas²²</p>	<p>En la empresa se identifican los factores de riesgo, luego se capacita a los empleados y directivos para contrarrestar la competencia que llega, fortalecer el músculo de compra y de estrategia; La empresa no está aislada de las condiciones del mercado; está influenciada por todo lo que suceda en el entorno, lo que llaman la globalización; indiscutiblemente se necesita apoyo, la empresa no puede estar cerrada a ningún tipo de ayuda, ya sea de una persona, programa u otra empresa, y se debe estar dispuesto no solo a recibirla sino a implementarla de la mejor manera para que pueda beneficiar a la empresa. La inseguridad se puede convertir en un factor que puede hacer al empresario retirarse del negocio; se cuenta con varios aliados en temas de capacitación, como entidades públicas o proveedores, para combatir posibles riesgos o prevenirlos.</p> <p>Se trata de no esperar que los cambios afecten a la empresa sino ser proactivos. Se utiliza el concepto de la matriz DOFA en la empresa, para combatir las debilidades y convertirlas en fortalezas. Se utilizan asesorías de una persona idónea.</p>

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

De acuerdo con la revisión documental y las entrevistas, se realizó una comparación de la teoría, la práctica y el juicio de expertos para poder elaborar la metodología que se presenta a continuación para gestionar riesgos estratégicos en las pymes.

²² Gerente de Inversiones Cano Pérez.

Metodología para gestionar los riesgos estratégicos en las pymes

La metodología que se propone en esta investigación está compuesta por siete actividades, que son: establecimiento del contexto, comunicación y consulta, identificación de riesgos estratégicos, análisis de los mismos, evaluación de ellos, tratamiento correspondiente, monitoreo y seguimiento de riesgos estratégicos; se ilustran en la siguiente gráfica.

Figura 1. Metodología para gestionar los riesgos estratégicos en las pymes



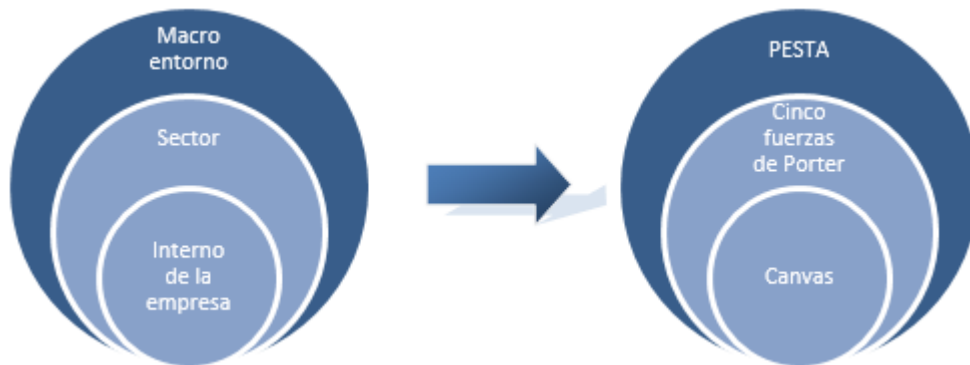
Fuente: adaptación de la norma ISO 31000 (ISO, 2009)

Establecimiento del contexto

Para el caso de las pymes, es probable que el gerente o dueño de la organización deba hacerse cargo de los procesos de planeación estratégica y analizar los riesgos inherentes, por lo cual es importante contar con asesoría externa que facilite el proceso (fuente: entrevista personal realizada en 2014 a Daniel Gómez González, Gloria Mejía Aristizábal, Hernando Acevedo Campuzano, Humberto Villanueva Ortiz y John Fredy Cano Rojas). Establecer el contexto consiste en diagnosticar las condiciones de la empresa, de acuerdo con tamaño, sector, país, recursos y capacidades propias, entre otros.

Los entornos por analizar son el macroentorno, el sector y el aspecto interno; para estudiarlos se utilizan las herramientas de PESTA (factores políticos, económicos, sociales, económicos y ambientales), las cinco fuerzas de Porter y Canvas, en su orden, tal como se muestra en la figura 1.

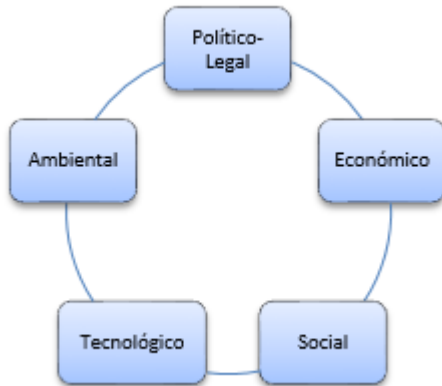
Figura 1. Entornos empresariales y herramientas para su análisis



Fuente: elaboración propia

Lo primero para establecer el contexto externo es determinar el macroentorno de la empresa; para ello se utiliza el análisis PESTA (ver figura 2), mediante el cual se establecen las condiciones de los factores externos que tienen influencia y restringen el actuar de la organización; por ello, en el aspecto político-legal se incluyen las regulaciones gubernamentales y las leyes que rigen el sector; en el económico, variaciones de las tasas de interés, comportamiento de la inflación, desempeño del PIB (la producción total de bienes y servicios de un país, según Baltra, 1973) y desempleo; en el social, aspectos culturales, nivel de educación, edad de la población, capacidad adquisitiva, cambios del estilo de vida y demografía; en el tecnológico, actividades de investigación, rapidez de transferencia tecnológica y grado de automatización, y en el ambiental, consumo de energía, condiciones climáticas, desastres naturales y contaminación.

Figura 2. Análisis PESTA



Fuente: adaptación de Bravo (2009)

Después se establecen las condiciones del sector en el que opera la empresa, como lo plantea Porter con las cinco fuerzas (ver figura 3) ; para ello se analizan su ubicación con respecto a proveedores y grado de concentración, capacidad de abastecimiento, calidad de la materia prima o insumo y su representación en el producto final y formas de pago; para los compradores se tiene en cuenta sensibilidad al precio, cantidad de productos sustitutos del mercado, cambio en gustos o necesidades y poder adquisitivo; para los productos sustitutos se debe analizar facilidad de los clientes para cambiar de marca o producto, generación de sustitutos, que conviertan en innecesarios los productos ofrecidos; en las nuevas incorporaciones se debe incluir amenaza de entrada de nuevos competidores, uso de economías de escala, acceso a canales de abastecimiento y distribución, diferenciación y lealtad de consumidores o proveedores; por último, en la rivalidad entre competidores se analiza grado en que ellos están equilibrados, costos fijos y tasa de crecimiento de la industria.

Figura 3. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: adaptación de Porter (1980)

Con los dos análisis de la parte externa organizacional (PESTA y cinco fuerzas del sector), el empresario puede conocer las amenazas y oportunidades posibles, para lo cual se sugiere el uso de la tabla 3.

Tabla 3. Análisis externo

Variables externas	Diagnóstico actual	Oportunidad (O) / Amenaza (A)
Político-legal		¿Representa oportunidad o amenaza para la empresa?
Económico		O/A
Social		O/A
Tecnológico		O/A
Ambiental		O/A
Proveedores		O/A
Compradores		O/A
Sustitutos		O/A
Nuevos competidores		O/A
Competidores existentes		O/A

Fuente: elaboración propia

Para establecer el contexto interno de la organización se parte de misión, visión y valores institucionales (directrices que rigen el comportamiento de los empleados) y se utiliza el modelo de negocio Canvas, que, por su sencillez, es idóneo para las pymes, según entrevista a Daniel Gómez González, en 2014 y Osterwalder y Pigneur (2011).

Para su aplicación se debe seleccionar el segmento de mercado en el que se agrupan los clientes por edad, ingresos, sexo, ubicación geográfica o cultura; para establecer la propuesta de valor, se describe el producto o servicio con el aspecto diferencial de la empresa, como puede ser precio, atención a clientes, calidad, flexibilidad, diseño o velocidad; en los canales se define si son directos (equipo de ventas, tiendas propias, internet) o indirectos (tiendas de socios, mayoristas); se establece cuál tipo de relación se tiene con los clientes, como autoservicio o venta personalizada, y las estrategias implementadas para captarlos y fidelizarlos; en las fuentes de ingresos se incluyen las diferentes entradas de dinero que tiene la empresa, como ventas directas, inversiones de los accionistas, suscripciones o alquiler; los recursos clave son aquellos necesarios para el funcionamiento, como personas, edificio, maquinaria, dinero, bases de datos de clientes, tecnología; las actividades clave son las que se realizan para cumplir su objetivo, como producción, ventas, toma de decisiones, mercadeo, análisis financiero, gestión del talento humano; las asociaciones clave son las alianzas para potencializar el negocio, como exclusividad con un cliente o proveedor para obtener reducción de costos, acuerdo con un competidor para abastecer un sector; en la estructura de costos se indican los egresos de la empresa, como impuestos, servicios públicos, nómina, proveedores, distribución de mercancía, etc.

Figura 4. Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones	Segmento de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

Fuente: adaptación de Osterwalder y Pigneur (2011)

El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades y para determinarlas se sugiere utilizar la tabla 4.

Tabla 4. Análisis interno

Componentes del modelo de negocio	Diagnóstico actual	Fortaleza (F) / Debilidad (D)
Segmento de mercado		¿Representa una fortaleza o una debilidad para la empresa?
Propuesta de valor		F/D
Canales		F/D
Relaciones con clientes		F/D
Fuentes de ingreso		F/D
Recursos clave		F/D
Actividades clave		F/D
Asociaciones clave		F/D

Fuente: elaboración propia

Comunicación y consulta

Se debe comunicar a todas las partes de la organización la información relevante sobre el proceso de la administración de riesgos que se va a implementar; dicha comunicación debe ser iterativa y continua durante el proceso de la gestión de riesgos estratégicos; además, la información puede ser sobre probabilidad, existencia, evaluación, tratamiento e importancia de los riesgos; la consulta es un proceso que impacta sobre una decisión antes de tomarla o para determinar su orientación; tiene en cuenta la influencia de los grupos de interés más que la autoridad (ISO, 2009).

Identificación de riesgos estratégicos

Conocer cuáles son los riesgos es saber cuáles son los posibles eventos que pueden ocurrir y afectar el cumplimiento de los objetivos (Mejía, 2013); la identificación es la etapa previa para poder realizar el análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo, además de generar conciencia sobre dichos riesgos, para determinar la mejor manera de reaccionar ante ellos.

Para identificar los riesgos es importante basarse en la estrategia de la empresa, con el fin de garantizar que los riesgos reconocidos puedan afectarla directamente; para ello se utilizan los factores que fueron debilidades y amenazas en el establecimiento del contexto y para cada uno se establecen los elementos de

la figura 5. En este punto se utiliza de manera simultánea la técnica de la lluvia de ideas, de tal forma que permita identificar dichos elementos grupalmente y evitar que se escapen aspectos relevantes de los riesgos determinados.

Tabla 5. Identificación de riesgos con el método Risicar

Riesgo	Descripción del riesgo	Agente generador 1	Causa 1	Efectos
			Causa 2	
			Causa 3	
		Agente generador 2	Causa 1	
			Causa 2	
			Causa 3	
		Agente generador 3	Causa 1	
			Causa 2	
			Causa 3	

Fuente: adaptación de Mejía (2006)

A continuación se presenta una lista de los riesgos estratégicos que se pueden utilizar en el análisis.

Tabla 6. Riesgos estratégicos

De modelo de negocio inadecuado	De cambio en gustos y prioridades de clientes
De crecimiento desbordado	De transición
De cartera de negocio	De competidores
De inadecuada estructura organizacional	De contracción del margen del sector
De asignación ineficiente de recursos	De estancamiento
De fracaso de nuevos proyectos	De valoración
De dependencia de proveedores y clientes	Financiero
De gestión del talento humano	Regulatorio
Tecnológico	De desacierto en despliegue de estrategia
De inversión	Reputacional

De sobreestimación de posibilidades de éxito	De erosión de marca
De resistencia al cambio	

Fuente: adaptación de Mejía (2013)

Tabla 7. Identificación de riesgos estratégicos externos

Riesgo	Descripción	Agentes generadores	Causas	Efectos
Riesgo de cambio en gustos y prioridades de los clientes	Los clientes son la razón de ser de las empresas: "son personas impredecibles, irracionales, emotivas, curiosas y muy propensas al cambio. Los clientes no pueden permanecer quietos. Cambian de segmento; pasan de compradores de productos a compradores de valor o a compradores de precio, y de allí nuevamente al comienzo. Sus prioridades cambian de la calidad al precio" (Slywotzky y Weber, 2008).	Competencia	Generación de nuevos productos	Pérdida económica. Pérdida de mercado
			Reducción de precios	
			Creación de productos sustitutos	
			Generación de mayores beneficios tecnológicos	
		Clientes	Variación de los ingresos	
			Falta de comunicación	
			Influencia de gustos	
			Comunicación distorsionada	
			Necesidad de diferenciación	
		Gerente de mercado	Estrategia de ventas inadecuadas	
Desconocimiento de clientes				
Falta de análisis de las tendencias del mercado				

Fuente: adaptación de Mejía (2013)

Tabla 8. Identificación de riesgos estratégicos internos

Riesgo	Descripción	Agentes generadores	Causas	Efectos
Riesgo de Talento humano	Puede presentarse de varias maneras: inapropiada gestión del talento humano, que implicaría prescindir de los servicios de empleados con conocimientos y perfiles convenientes para la organización o dar la posibilidad a la competencia de atraer los mejores talentos para ella	Gerente general	Ausencia de políticas de selección y retención	Pérdida económica. Deterioro de la imagen
			Concentración de funciones	
			Falta de apoyo en el manejo del personal	
			Falta de estudios de las escalas salariales del mercado	
		Encargado de recurso humano	Falta de inducción y/o entrenamiento	
			Inadecuadas actividades de capacitación	
			Carencia de perfiles de cargo	
		Competencia	Altas ofertas salariales	
			Fuga de información	
			Mejores condiciones de clima laboral y emocional	
		Empleado	Falta de motivación	
			Exceso de trabajo	
			Baja remuneración	
			Intereses personales	
			Falta de compromiso	

Fuente: adaptación de Mejía (2013)

Análisis de riesgos estratégicos

Luego de la identificación se establece para cada riesgo estratégico su frecuencia (cada cuanto ocurre el evento) y su impacto (efectos de su materialización), para que la empresa pueda determinar la magnitud de cada uno de ellos y priorizarlos. Para determinar la frecuencia se construye una tabla, en la cual se especifica el valor que se incrementa en forma lineal; la frecuencia puede ser baja, media, alta o muy alta (ver tabla 8); para determinar el impacto se elabora una tabla en la que el valor se incrementa en mayor proporción, con el fin de darle mayor peso a esta variable; el impacto se clasifica en leve, moderado, severo o catastrófico (ver tabla 9). En cada nivel de las tablas se da una descripción (número de veces que se puede presentar un riesgo en un período, para la frecuencia, y efectos

económicos, operacionales, de imagen, etc., para el impacto); la calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor de la frecuencia por el valor del impacto (Mejía, 2006).

Tabla 9. Calificación de frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y cinco veces al año
3	Alta	Entre seis y once veces al año
4	Muy alta	Más de once veces al año

Fuente: adaptación de Mejía (2006)

Tabla 10. Calificación de impacto

Valor	Impacto	Valor en términos económicos	Valor en términos operacionales	Valor en términos de cumplimiento de los objetivos
5	Leve	Pérdidas hasta \$5.000.000	Se interrumpe la operación menos de cuatro horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas desde \$5.100.000 hasta \$50.000.000	Se interrumpe la operación entre cuatro horas y un día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25% y el 40%
20	Severo	Pérdidas desde \$50.100.000 hasta \$100.000.000	Se interrumpe la operación entre más de un día y diez días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%
40	Catástrofico	Pérdidas de más de \$100.000.000	Se interrumpe la operación por mas de diez días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Fuente: adaptación de Mejía (2006)

Evaluación de los riesgos estratégicos

Después del análisis, se determina la posición de la empresa frente a los riesgos estratégicos; para ello, se evalúan como aceptables, tolerables, graves o inaceptables (Mejía, 2006); esto se hace con la finalidad de fundamentar la toma de decisiones y priorizar los riesgos, para determinar sus medidas de tratamiento

(ISO, 2009). En la evaluación de riesgos se debe tener presente la actitud (arriesgada, neutra o conservadora) de la gerencia ante ellos.

Tabla 11. Matriz de evaluación del riesgo

Valor	Frecuencia				
4	Muy alta	20	40	80	160
3	Alta	15	30	60	120
2	Media	10	20	40	80
1	Baja	5	10	20	40
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Acceptable	Tolerable			Grave		Inacceptable			
5	10	15	20	30	40	60	80	120	160

Fuente: adaptación de Mejía (2006)

Tratamiento de los riesgos estratégicos

En esta etapa, la empresa determina las medidas para responder ante los riesgos, que pueden ser de control o de financiación. Las de control son: *evitar*: eliminar la fuente de riesgo o no realizar la actividad que lo origina; *proteger*: se actúa sobre los efectos que tiene el riesgo; se busca disminuir su nivel de impacto en caso de su materialización; *prevenir*: se intervienen las causas del riesgo con el objetivo de disminuir su probabilidad de ocurrencia. Las medidas de financiación son: *aceptar*: no se implementa ninguna medida de respuesta si el riesgo se materializa; solo se utiliza para los riesgos que tienen baja probabilidad y bajo impacto; *retener*: crear un fondo, una reserva o un mecanismo en forma anticipada para responder ante los posibles eventos que puedan ocurrir; *transferir*: trasladar, por medio de seguros y contratos, el efecto del riesgo a un tercero, con el fin de que no se amenace la viabilidad del negocio (Mejía, 2006).

En la tabla 3 se sugiere la forma de responder ante los riesgos.

Tabla 12. Medidas de tratamiento

Valor	Frecuencia				
4	Muy alta	20 Prevenir, retener	40 Prevenir, proteger, transferir	80 Prevenir, proteger, transferir	160 Prevenir, proteger, evitar
3	Alta	15 Prevenir, retener	30 Prevenir, proteger, transferir	60 Prevenir, proteger, transferir	120 Prevenir, proteger, evitar
2	Media	10 Prevenir, retener	20 Prevenir, proteger, retener	40 Prevenir, proteger, transferir	80 Prevenir, proteger, transferir
1	Baja	5 Aceptar	10 Proteger, retener	20 Proteger, transferir	40 Proteger, transferir
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Acceptable	Tolerable			Grave		Inaceptable	
5	10	15	20	30	40	60	80 120 160

Fuente: adaptación de Mejía (2006)

Monitoreo y seguimiento de riesgos estratégicos

Es el seguimiento a los cambios internos y externos de la empresa que pueden afectar el cumplimiento de su estrategia; para ello se puede utilizar el *sensor de riesgos estratégicos*, que se presenta en la siguiente figura.

Figura 5. Sensor de riesgos estratégicos

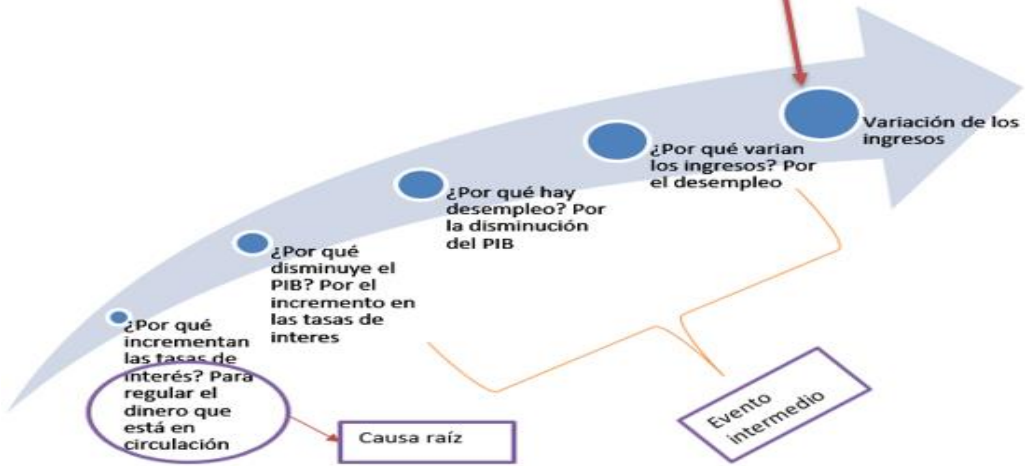


Fuente: Mejía y Villanueva (2014)

Con esta herramienta se hace seguimiento a los riesgos evaluados como graves o inaceptables; después se *define el mecanismo de monitoreo*, en el que a cada una de las causas establecidas en la fase de identificación de riesgos se le aplica la técnica de los “cinco por qué, que consiste en preguntarse cinco veces consecutivas por qué ocurre ese evento para llegar a la causa raíz.

Figura 6. Técnica de los cinco por qué

Riesgo	Descripción	Agentes generadores	Causas	Efectos
Riesgo de cambio en gustos y prioridades de los clientes	Los clientes son la razón de ser de las empresas: "son personas impredecibles, irracionales, emotivas, curiosas y muy propensas al cambio. Los clientes no pueden permanecer quietos. Cambian de segmento; pasan de compradores de productos a compradores de valor o a compradores de precio, y de allí nuevamete al comienzo. Sus prioridades cambian de de la calidad al precio"	Competencia	Generación de nuevos productos	Pérdida económica. Pérdida de mercado
			Reducción de precios	
			Creación de productos sustitutos	
			Generación de mayores beneficios tecnológicos	
		Clientes	Variación de los ingresos	
			Falta de comunicación	
			Influencia de gustos	
			Comunicación distorsionada	
		Gerente de mercado	Necesidad de diferenciación	
			Estrategia de ventas inadecuada	
			Desconocimiento de clientes	
			Falta de análisis de las tendencias del mercado	



Fuente: elaboración propia

Se seleccionan las causas raíz o los eventos intermedios que se consideren más importantes para monitorear y se elaboran los indicadores clave de riesgo (ICR),

en los cuales se establece lo siguiente: riesgo, nombre del indicador, definición, fuentes de información, tipo de información (interna o externa, cuantitativa o cualitativa), fórmula, meta, umbral (nivel de tolerancia), periodicidad, responsable y resultado, como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 13. Componentes del ICR para el riesgo de cambio en gustos y prioridades de los clientes

Riesgo	Riesgo de cambio en gustos y prioridades de los clientes
Nombre del indicador	Tasa de desempleo
Definición	Porcentaje de variación en la tasa de desempleo
Fuentes de información	DANE
Tipo de información	Externa y cuantitativa
Fórmula	$(\text{Tasa de desempleo actual} - \text{tasa de desempleo anterior}) / \text{tasa de desempleo anterior}$
Meta	10%
Umbral	5%
Periodicidad	Mensual
Responsable	Gerente general
Resultado	Se obtiene como resultado del contraste con la próxima fase de recolección de información

Fuente: adaptación de Mejía y Villanueva (2014)

Después de la definición del mecanismo de monitoreo se procede a la *recolección de la información* en las fuentes establecidas en el ICR; para ello se puede contratar a empresas dedicadas a la vigilancia del entorno empresarial, hacerlo con personal interno o utilizar ambos mecanismos. Una vez obtenida la información necesaria, se hace el *análisis respectivo*, en el que se comparan los resultados obtenidos con lo establecido en la meta del ICR, lo que permite saber el comportamiento de las causas del riesgo en el tiempo, con base en la información recolectada de los ICR. Es posible, entonces, realizar un análisis de tendencias, para poder identificar oportunidades y amenazas futuras; de ellas se derivan nuevos indicadores clave de riesgo; por último, se realiza la *toma de decisiones*, en la cual se analizan los resultados y se decide cuáles son las acciones o actividades por tomar respecto a los riesgos estratégicos, que comprenden eliminación de estrategias o diseño de nuevas (Mejía y Villanueva, 2014).

Conclusiones

Las pymes se enfrentan a diferentes riesgos estratégicos que no son visibles en su cotidianidad, puesto que están enfocadas en el corto plazo y no visualizan su operación en el futuro, por lo cual no tienen un comportamiento proactivo ante el riesgo (gestión preventiva) sino reactivo (decisiones en el momento en que se materializan los riesgos), lo que contribuye a aumentar su tasa de mortandad, de acuerdo con Juan Esteban Marín Gómez y Claudia Sofía Vélez Vega en entrevista realizada en 2014.

La metodología propuesta facilita la gestión de riesgos estratégicos en las pequeñas y medianas empresas; se basa en sus necesidades reales y utiliza herramientas sencillas y útiles para que puedan analizar sus contextos interno y externo, tomar decisiones argumentadas, minimizar los riesgos y cumplir sus estrategias o adaptarlas a las condiciones del entorno.

Se recomienda sensibilizar a los dueños de las pymes en el tema de riesgo estratégico, puesto que su estudio es incipiente, además de comprender los beneficios de la administración de riesgos estratégicos y sus implicaciones en rentabilidad y sostenibilidad.

Referencias bibliográficas

Acopi (2011). *Las pymes en Colombia*. Recuperado el 25 de julio de 2013, de: <http://redepymes.com/tag/pymes-en-colombia/>

Alvarado, S. (1993). *La construcción de categorías teóricas a partir de los datos empíricos, como base del acercamiento metodológico en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Balra, A. (1973). *Teoría económica*, vol. I. Santiago de Chile: Andres Bello.

Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15-18.

- Bravo, Ó. y Sánchez, M. (2009). *Gestión integral de riesgos*. Bogotá: Bravo & Sánchez.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P. & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57,227-242.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801-822.
- Chaganti, R., & Chaganti, R. (1983). A profile of profitable and not-so-profitable small businesses. *Journal of Small Business Management*, 21(3), 43-51.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cisneros, D. (2008). *Fortaleza*. Recuperado el 18 de noviembre, de: 2014 en: <http://aulavalores.blogspot.com/2008/10/fortaleza.html>
- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos: y por qué algunas compañías nunca se rinden*. Bogotá: Norma.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2004). *Enterprise risk management integrated framework. Executive summary (COSO II)*. Washington, DC: COSO.
- Congreso de Colombia (2004, 2 de agosto). *Ley 905 de 2004*. Recuperado el 24 de julio de 2013, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Drucker, P. (1996). *Drucker: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Norma.

- Erb, M. (2007). *Gestión de riesgo en la seguridad informática: facilitando el manejo seguro de la información en organizaciones sociales*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de: <http://protejete.wordpress.com/about/>
- Espinosa, R. (s.f.). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de: <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Naucalpán: Prentice-Hall.
- Galeano, E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gallerano, M. (2010). *El análisis FODA. Identificación de las debilidades y deficiencias de recursos de la empresa.*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2010/02/el-analisis-foda-identificacion-de-las.html>
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Grant, R. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-51.

- International Organization for Standardization, ISO (2009). *ISO 31000. Risk management. Principles and guidelines*. Ginebra: ISO.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Kim, C., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Colombia: Norma.
- López, F., y Salas, H. (2009). Investigación cualitativa en Administración. *Cinta Moebio*, 35, 128-145.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R., y Villanueva, E. (2014, octubre). *Sensor de riesgos estratégicos. Metodología para monitorear el entorno empresarial*. XIV Asamblea General de ALAFEC. Panamá: ALAFEC.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. Nueva York: Free Press.
- Nelson, R., & Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. En D. C. North (ed.), 1994, Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Ogliastri, E. (1988). *Manual de planificación estratégica: teoría, aplicaciones y casos*. Texas: Tercer Mundo Editores.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

- Peterson, R. A., Kozmetsky, G., & Ridgeway, N.M. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. *American Journal of Small Business*, 81, 15-19.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en las pymes*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Slywotzky, A., y Weber, K. (2008). *Riesgo positivo. Como convertir las grandes amenazas en oportunidades*. Buenos Aires: Norma.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma..
- Standards Association of Australia (1999). *Standards AS/NZS 4360. Risk management* (estándar australiano y neozelandés). Strathfield: Standards Association of Australia.
- Steiner, M. P. & Solem, O. (1988). Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 51- 56.
- Stuart, R., & Abetti, P. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5,151-162.
- Trullenque, F. (2003). Gestión estratégica del riesgo: cómo gestionar la incertidumbre. *Estrategia Financiera*, 193, 12-18.
- Valda, J. (2012). *Los objetivos de una empresa*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/05/06/los-objetivos-de-una-empresa/>.
- Wordreference (2014). *Oportunidad*. Recuperado el 18 de noviembre de 2014, de: <http://www.wordreference.com/definicion/oportunidad>.