

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**GESTIÓN DE RIESGOS EN PYMES Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD Y
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

FINANZAS, ESTADÍSTICAS, RIESGOS FINANCIEROS

Autor:

Henry Paul Lascano Zapata

Director:

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

Octubre 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **HENRY PAUL LASCANO ZAPATA**, con cédula de ciudadanía **1723450407**, autor del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE RIESGOS EN PYMES Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2026

HENRY
PAUL
LASCANO
O
ZAPATA

Firmado digitalmente
por HENRY PAUL
LASCANO ZAPATA
DN: cn=HENRY
PAUL LASCANO
ZAPATA, gn=HENRY
PAUL, c=EC
Motivo: Soy el autor
de este documento
Ubicación:
Fecha: 2026-10-23
12:38:05-00

Henry Paul Lascano Zapata

CC: 1723450407

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**GESTIÓN DE RIESGOS EN PYMES Y SU IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD Y
 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Línea de investigación:

FINANZAS, ESTADÍSTICAS, RIESGOS FINANCIEROS

Autor:

Henry Paul Lascano Zapata

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CC. 1803326857

CALIFICADOR

f.  Validar Documento en Firmado:
Firmado electrónicamente por:
**HERNAN PAUL ORTIZ
COLOMA**

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f.  Validar Documento en Firmado:
Firmado electrónicamente por:
**JOSE LUIS VITERI
MEDINA**

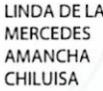
Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.  Validar Documento en Firmado:
Firmado electrónicamente por:
**FRANKLIN RODRIGO
PACHECO RODRIGUEZ**

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.  Validar Documento en Firmado:
Firmado digitalmente
por LINDA DE LAS
MERCEDES AMANCHA
CHILUISA
Fecha: 2026.10.20
15:00:28 -05'00'

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f.  Firmado
digitalmente por
DIEGO GONZALO
COCA CHANALATA
Fecha: 2026.10.21
17:12:47 -05'00'

Ambato – Ecuador

Octubre 2026

DEDICATORIA

A mi esposa por su amor y comprensión.

A mis hijos, que son mi motivación para mejorar cada día.

A mis padres, por haberme entregado lo mejor que pude recibir de ustedes, su valioso ejemplo de trabajo y superación.

A mis hermanos, que han sido, son y serán los mejores amigos que me ha dado la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposa por su valentía para caminar de la mano en cada aventura que se nos presenta en la vida.

Agradezco a mis padres por su tesón y paciencia para fomentar en mí un espíritu incansable de trabajo, pero, sobre todo, por darme el mejor regalo de todos: una educación basada en el respeto, la humildad y el agradecimiento.

RESUMEN

En el entorno empresarial, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a diferencia de las empresas más grandes, enfrentan múltiples desafíos con la gestión de riesgos. La falta de estrategias claras y estructuradas para identificar, evaluar y mitigar amenazas que comprometen la estabilidad y la evolución de las organizaciones. (Carrera González et al., 2024). En este contexto, esta investigación explora la necesidad de implementación de la gestión de riesgos empresariales en PYMES, evaluando su efectividad y aplicabilidad como una ventaja competitiva. (Acosta Camino & Horna Suárez, 2023) (Koçiu & Kodra, 2021).

El objetivo es analizar la implementación de estrategias de gestión de riesgos como proceso que influye en la sostenibilidad y competitividad de las PYMES. Para ello, se empleará una metodología de revisión narrativa, recopilando y analizando literatura científica y técnica reciente dentro del periodo 2020-2024, sobre modelos de gestión de riesgos aplicados a pequeñas y medianas empresas. (Mora Navarro, 2022) (Falkner & Hiebl, 2015).

En tal sentido, la gestión de riesgos adecuada minimiza los impactos negativos, así como también fortalece la toma de decisiones estratégicas, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación ante cambios del mercado. (Tacuri-Quesada & López-González, 2021) Estos hallazgos proporcionan una base teórica y práctica que permite a los empresarios y gestores de PYMES implementar herramientas efectivas para la reducción de riesgos y el aprovechamiento de ventajas competitivas. (Baloyi & Ozumba, 2020).

Palabras clave: riesgo empresarial, COSO ERM, PYMES, competitividad, sostenibilidad

ABSTRACT

Within the dynamic and highly competitive business environment, small and medium-sized enterprises (SMEs) face multiple challenges related to risk management. The lack of clear and structured strategies to identify, assess, and mitigate threats can jeopardize the stability and growth of organizations (Carrera González et al., 2024). In this context, this research addresses the need to understand enterprise risk management in SMEs, evaluating its effectiveness and applicability as a competitive advantage (Acosta Camino & Horna Suárez, 2023) (Koçiu & Kodra, 2021).

The main objective is to analyze how the implementation of risk management strategies influences the sustainability and competitiveness of SMEs. To this end, a narrative review methodology will be used, compiling and analyzing recent scientific and technical literature from the 2020-2024 period on risk management models applied to small and medium-sized enterprises (Mora Navarro, 2022) (Falkner & Hiebl, 2015).

The expected results of this study will show that adequate risk management not only minimizes negative impacts but also strengthens strategic decision-making, operational efficiency, and the ability to adapt to market changes (Tacuri-Quesada & López-González, 2021). These findings will provide a theoretical and practical framework that will allow entrepreneurs and SME managers to implement effective tools for risk reduction and leveraging competitive advantages (Baloyi & Ozumba, 2020).

Keywords: *business risk, COSO ERM, SMES, competitiveness, sustainability*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Enfoques teóricos de la gestión de riesgos aplicados a PYMES	5
1.2. Modelos normativos internacionales de gestión de riesgos y su aplicabilidad en PYMES.....	14
1.3. Competitividad y sostenibilidad en PYMES ecuatorianas	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	23
2.1. Enfoque investigación.....	23
2.2. Muestra documental y criterios de selección	25
2.3. Análisis comparativo de los resultados	42
2.4. Operacionalización de variables	45
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. Fortalecimiento de la cultura organizacional	52
3.2. Mejoras institucionales y políticas públicas.....	52
3.3. Herramientas y prácticas de gestión de riesgos	53
3.4. Propuesta metodológica de evaluación de riesgos para PYMES	54
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el entorno económico global está caracterizado por su incertidumbre y complejidad dinámica, por lo tanto, la gestión de riesgos se ha convertido en una disciplina esencial que garantiza la supervivencia, continuidad y proyección estratégica de las organizaciones. Este escenario cobra especial relevancia en el contexto para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales representan el núcleo del aparato productivo en la mayoría de las economías del mundo, lo que permite cumplir un papel protagónico en la generación de empleo, innovación y desarrollo territorial.

No obstante, su fragilidad estructural, su limitada capacidad de acceso a financiamiento, así como su escasa planificación en materia de gestión de riesgos, las convierten en actores particularmente vulnerables ante factores exógenos e internos que comprometen su sostenibilidad y su posicionamiento competitivo.

Mundialmente, las PYMES constituyen aproximadamente el 99% de todas las empresas en los países de la OCDE, lo que representa cerca del 70% del empleo total y entre el 50% y el 60% del valor agregado.

Dado que las pequeñas y medianas empresas son una parte fundamental de la economía a escala mundial representa un nicho de control representativo; sin embargo, muchas de ellas carecen de estrategias estructuradas para gestionar los riesgos a los que están expuestas. (Prewett & Terry, 2018) La ausencia de un proceso con enfoque sistemático para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos puede derivar en pérdidas económicas, disminución de la productividad y hasta el cierre de la empresa. (Gutiérrez-Ortiz & Moreno Herrera, 2023)

La gestión de riesgos en el sector empresarial se ha consolidado como un eje fundamental en el proceso de toma de decisiones para las mismas organizaciones, particularmente en un entorno caracterizado por la volatilidad de los mercados, la globalización de la competencia y la inestabilidad económica a nivel regional y mundial.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ejercen un papel esencial en la dinamización de la economía de los países, especialmente en América Latina, donde constituyen una parte importante del tejido empresarial y generan un significativo porcentaje del empleo formal. Sin embargo, este segmento empresarial se enfrenta a múltiples desafíos, entre ellos la limitada capacidad para identificar, evaluar y mitigar los riesgos inherentes a sus operaciones, lo cual impacta negativamente en su sostenibilidad a largo plazo y en su capacidad de mantenerse competitivo frente a empresas de mayor escala.

Complementariamente, la mayoría de las PYMES no han abordado adecuadamente los temas relacionados con la sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza por sus siglas en inglés (ESG), lo que refleja una amplia distancia en la implementación de prácticas de gestión de riesgos y sostenibilidad. Esta situación es agravada por el limitante acceso a financiamiento y recursos necesarios para adoptar medidas preventivas y adaptativas frente a los riesgos emergentes.

De manera similar, las PYMES en Ecuador representan un componente vital de la economía nacional, las cuales enfrentan desafíos considerables en términos de gestión de riesgos, sostenibilidad y competitividad, especialmente en un país muy volátil en términos políticos, económicos, sociales y ambientales. Ecuador ocupa el 13.º lugar a nivel mundial en exposición a riesgos naturales según el índice INFORM y hasta el 20% de los préstamos bancarios están vinculados a sectores vulnerables a estos riesgos.

Esta situación expone la necesidad urgente de implementar marcos integrales de gestión de riesgos que permitan a las PYMES identificar aquellos riesgos potenciales que afectan el cumplimiento de sus objetivos y la operatividad de sus negocios.

Por lo tanto, la problemática central radica en conocer: ¿Cómo influye la gestión de riesgos empresariales a la sostenibilidad y competitividad en las PYMES?

Este proyecto de investigación y desarrollo se enmarca en un enfoque cualitativo debido a que busca analizar, interpretar y sistematizar el conocimiento científico existente sobre la gestión de riesgos empresariales y su relación con la sostenibilidad y competitividad de las PYMES, con el objetivo de analizar el impacto de la gestión de riesgos empresariales a la sostenibilidad y competitividad de las PYMES mediante la metodología de revisión narrativa de la literatura.

A través de este enfoque metodológico, se busca sistematizar el conocimiento teórico y empírico disponible, con la finalidad de dar respuesta a los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar los principales enfoques teóricos sobre la gestión de riesgos, la sostenibilidad y la competitividad aplicados a las PYMES.
2. Diagnosticar los riesgos más comunes que enfrentan distintas PYMES y su impacto en la competitividad, según la literatura académica reciente.
3. Proponer lineamientos estratégicos para implementar de manera efectiva la gestión de riesgos en PYMES.

La metodología utilizada es una revisión narrativa, permite vincular los conceptos de riesgo, sostenibilidad y competitividad desde una perspectiva aplicada al entorno pyme, mismo que propone herramientas orientadoras que puedan ser adoptadas por empresarios, consultores, auditores, al igual que los responsables de la toma de decisiones además de una aproximación profunda al fenómeno investigado, admite integrar diversas corrientes teóricas, perspectivas disciplinares y hallazgos empíricos, sin las restricciones formales de una revisión sistemática tradicional.

En este sentido, el estudio se proyecta como un insumo valioso para la planificación estratégica, la auditoría de riesgos, así como para el diseño de políticas que promuevan el desarrollo sostenible de este segmento empresarial crucial.

Esta investigación se justifica, a primera instancia, por la necesidad apremiante de fortalecer la resistencia, competitividad y sostenibilidad de las PYMES a través de prácticas de gestión de riesgos sistemáticas, estructuradas y adaptadas a sus

realidades operativas. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen carecer de estructuras formales de gestión de riesgos, y sus procesos administrativos, financieros y operativos son altamente susceptibles a perturbaciones externas e internas.

En este sentido, al profundizar en el estudio de los marcos teóricos, enfoques metodológicos y estrategias prácticas que fundamentan la gestión de riesgos a este tipo de empresas, permitirá establecer un marco comprensivo para su implementación efectiva.

Desde el punto de vista académico e investigativo, este proyecto adquiere relevancia al proponer una revisión narrativa de la literatura especializada, lo cual permite reunir, analizar y sintetizar conocimiento actualizado y contrastado sobre la gestión de riesgos en PYMES, con énfasis en su impacto sobre dos variables clave: sostenibilidad y competitividad.

El desarrollo de este proyecto se alinea con la formación especializada de maestría en Contabilidad y Auditoría, mención en riesgos operativos y financieros, dado que permite articular los principios de la contabilidad estratégica, el control interno y la auditoría de riesgos con las particularidades de las PYMES.

Finalmente, este estudio tiene un valor práctico muy alto, en tanto que busca generar lineamientos estratégicos aplicables a las realidades de las PYMES, a partir del diagnóstico de los riesgos más recurrentes documentados en la literatura científica reciente. Esto contribuirá a incrementar la calidad de la gestión empresarial, reducir la exposición a pérdida e impulsar una cultura organizacional orientada a la prevención y al aprovechamiento de oportunidades, de manera que permita fortalecer la sostenibilidad financiera, operativa y social de estas organizaciones en el largo plazo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Enfoques teóricos de la gestión de riesgos aplicados a PYMES

La gestión de riesgos ha evolucionado como una disciplina multidimensional que integra saberes provenientes de la economía, administración, contabilidad, auditoría y la ingeniería organizacional. Esta evolución ha dado origen a diversos enfoques teóricos y modelos aplicables a diferentes tipos de organizaciones. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), estos enfoques requieren ser adaptados a estructuras menos complejas, con recursos limitados y entornos de alta vulnerabilidad. A lo largo de este capítulo se revisan las principales teorías y marcos conceptuales que sustentan la gestión de riesgos, enfocándose particularmente en su aplicabilidad y adaptabilidad al contexto de las PYMES.

Teorías de base en la gestión de riesgos

Para el ámbito empresarial, esta gestión de riesgos se ha transformado en un eje transversal, para la sostenibilidad de la organización. Sus raíces teóricas se encuentran en diversas escuelas del pensamiento económico, administrativo y contable, por cuanto se conoce de las primeras conceptualizaciones de la teoría de la incertidumbre, se ha buscado la manera en que las organizaciones perciben, enfrentan y responden a eventos adversos que pueden comprometer su operatividad y continuidad. A diferencia del riesgo, que puede ser medido estadísticamente, la incertidumbre representa lo desconocido, lo no cuantificable, y por ello exige enfoques que se adapten, especialmente en entornos como el de las PYMES, caracterizadas por la alta vulnerabilidad estructural.

A nivel organizacional, (Galbraith, 1974) realiza una profundización en la incertidumbre como una variable crítica que afecta la toma de decisiones, y señala que las organizaciones desarrollarán mecanismos formales para reducirla. De igual manera, estas ideas fueron ampliadas por autores como (Tversky & Kahneman, 1974), quienes mencionan que, desde la economía conductual, evidencian que el

juicio humano frente al riesgo es altamente subjetivo y susceptible a sesgos cognitivos.

En el enfoque de la contabilidad, la gestión del riesgo ha sido vinculada al control interno, a la planeación financiera y al análisis de vulnerabilidades operativas. (Anthony & Govindarajan, 2020), destacan que una estructura contable sólida no solo permite el seguimiento del desempeño, sino también la anticipación de desviaciones críticas. Esta relación gestión contable y riesgos empresariales se fortalece en el enfoque de la contabilidad gerencial, que ofrece herramientas estratégicas para analizar escenarios, prever contingencias y tomar decisiones informadas. En este marco, el riesgo deja de ser solo una amenaza para convertirse en una oportunidad de mejorar los procesos internos, maximizar recursos y fortalecer la resiliencia organizacional.

La incertidumbre organizacional

La teoría de la incertidumbre, formulada inicialmente por (Knight, 1921) y retomada en contextos organizacionales por (Galbraith, 1974) postula que las decisiones empresariales están expuestas a eventos no controlables que dificultan la planificación y ejecución de estrategias. En las PYMES, la incertidumbre es percibida como una constante debido a la escasez de datos, la alta dependencia de proveedores o clientes únicos y la limitada capacidad de respuesta ante cambios súbitos. Así, la gestión de riesgos se convierte en una herramienta sustancial para reducir el impacto de dichas incertidumbres y facilitar la toma de decisiones racionales.

Teoría del riesgo moral y asimetría de información

En materia financiera y contable, según la teoría del riesgo moral, asociada a la economía de la información, las decisiones empresariales pueden estar distorsionadas por la falta de información o por incentivos mal alineados entre las partes. En las PYMES, la ausencia de sistemas de control interno sólidos incrementa la exposición a fraudes, malas decisiones crediticias o incumplimientos

contractuales, lo cual hace necesario implementar mecanismos de gestión de riesgos basados en auditoría, transparencia y monitoreo continuo.

Enfoque basado en la resiliencia organizacional

Autores contemporáneos, como Hollnagel et al. (2006), han introducido el concepto de resiliencia como parte integral del pensamiento sobre la gestión de riesgos. Este enfoque considera que, más allá de prevenir riesgos, las organizaciones desarrollarán capacidades de adaptación, recuperación y transformación ante eventos disruptivos. En el entorno de las PYMES, la resiliencia organizacional está íntimamente ligada a la capacidad de innovar, reconfigurar procesos y construir redes de apoyo colaborativo.

Además de haber planteado el enfoque de la resiliencia organizacional como una evolución de la gestión tradicional de riesgos, ofrece una perspectiva que no se centra únicamente en la prevención, sino también en la capacidad de las organizaciones para anticipar, absorber, adaptarse y aprender de las crisis.

En entornos cambiantes como los que enfrentan las PYMES en América Latina, este enfoque resulta particularmente útil, y promueve una mentalidad de preparación continua ante la volatilidad económica, los cambios normativos y las disrupciones del entorno.

En el caso de las PYMES, la literatura coincide en que su exposición al riesgo es mayor que la de las grandes empresas dado a su limitada capacidad financiera, menor acceso a tecnología, carencia de personal capacitado y especialistas y procesos informales de toma de decisiones (OECD, 2023). Por ello, diversos autores han propuesto adaptar los marcos conceptuales existentes a las realidades operativas de estas organizaciones. (Quintero Becerra et al., 2021) Por ejemplo, sugiere un enfoque mixto que combine metodologías formales con prácticas flexibles basadas en el análisis de procesos críticos.

De esta forma, los fundamentos teóricos de la gestión de riesgos en PYMES no solo considerarán las definiciones tradicionales del riesgo y la incertidumbre, sino también incorporar perspectivas multidisciplinarias que contemplen la complejidad de los entornos en los que operan estas organizaciones. Es necesario un modelo que articule teoría y práctica y, a su vez, se enfoque en la sostenibilidad como un objetivo estratégico y no meramente operativo. Esta postura crítica permite sostener la idea de que las PYMES no adoptarán modelos de gestión de riesgos por el solo cumplimiento normativo, sino como parte integral de su estrategia de competitividad y de permanencia en el mercado.

Enfoques específicos para PYMES

(Quintero Becerra et al., 2021), En su investigación sobre PYMES manufactureras en América Latina, propusieron una adaptación del modelo *COSO-ERM* que prioriza la identificación de riesgos financieros y operativos, la evaluación de vulnerabilidades mediante matrices de riesgo y la ejecución de planes de respuesta inmediatos con indicadores básicos. Este enfoque, aunque simplificado, permitió a las empresas anticipar impactos negativos en sus operaciones y mejorar su toma de decisiones estratégicas. Los autores concluyen que, más que replicar modelos complejos, las PYMES necesitan estructuras adaptativas que consideren sus limitaciones reales y fortalezcan sus capacidades internas de manera progresiva y sostenida.

La (OECD, 2023) También ha sugerido modelos específicos de gestión de riesgos sectoriales para PYMES, especialmente en países en desarrollo. Entre sus recomendaciones destacan el uso del análisis FODA orientado a riesgos, las listas de chequeo de vulnerabilidades y los planes de continuidad del negocio simplificados. Estas propuestas han sido implementadas con éxito en regiones del sudeste asiático y de América Latina, donde las PYMES enfrentan riesgos derivados de la informalidad, la volatilidad económica y la infraestructura tecnológica limitada. En este contexto, la adaptabilidad y la escalabilidad de las herramientas se convierten en factores clave para su implementación efectiva.

Gestión de riesgos desde la contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial ofrece herramientas prácticas para evaluar riesgos mediante el análisis de costos, el punto de equilibrio, los presupuestos flexibles y los indicadores de desempeño. En las PYMES, estos instrumentos permiten anticipar desequilibrios operativos, prever riesgos de liquidez y proyectar escenarios, todo ello con bajo costo y alta aplicabilidad. Estudios como el de (Mthiyane et al., 2022) demuestran que la integración entre la contabilidad gerencial y la gestión de riesgos mejoran el control de la organización y las decisiones estratégicas.

Gestión de riesgos con enfoque sectorial

En el caso de PYMES agrícolas, industriales o comerciales, el riesgo tiene características propias: en el sector agro, prevalecen los riesgos de los cambios climáticos y logísticos; en el industrial, los riesgos tecnológicos y de calidad; y en el comercial, los riesgos de demanda y de cadena de suministro. Por ello, la literatura propone enfoques sectoriales que ajusten los indicadores y matrices de riesgos a las particularidades operativas de cada actividad económica (Chiara, 2019)

Herramientas simplificadas para micro y pequeñas empresas

Diversos organismos internacionales, como el BID, la OCDE y la UNCTAD, han desarrollado guías de gestión de riesgos para microempresas y PYMES orientadas a países en desarrollo. Estas herramientas incluyen matrices simplificadas, listas de chequeo, análisis FODA orientado al riesgo y estrategias de continuidad del negocio, todo con un enfoque práctico y de bajo costo (Mthiyane et al., 2022)

Situación de las PYMES en Latinoamérica y el Ecuador con la gestión de riesgos

Latinoamérica presenta diversos avances teóricos que apoyan la implementación de gestión de riesgos para PYMES, de manera que la (UNCTAD, 2025) ha desarrollado guías prácticas para la gestión de riesgos en micro, pequeñas y medianas empresas, orientadas al fortalecimiento de su resiliencia frente a crisis como la de la pandemia de COVID-19. Estas guías recomiendan la instauración de diagnósticos de riesgos simplificados, el uso de mapas de riesgos operativos y la construcción de indicadores básicos para el monitoreo. La experiencia regional demuestra que las metodologías ligeras, centradas en procesos clave, son más eficaces en PYMES que las que requieren sistemas formales de reporte o de auditoría interna.

En Ecuador, mediante esta revisión narrativa, se busca recopilar información variada disponible a nivel nacional para responder sobre la viabilidad de la aplicación de la gestión de riesgos en PYMES, y se trata de un proceso histórico y resulta necesario destacar hitos que diversos autores han plasmado en sus trabajos en el país, pues actualmente existen iniciativas académicas y profesionales que han intentado adaptar estas metodologías.

Nivel de adopción limitada

(Palacio et al., 2016) Realizaron un estudio exploratorio en Quito con 267 PYMES y encontraron que solo el 49,2 % cuenta con un sistema de gestión de riesgos y que, de estos, el 78 % se limitaba a la seguridad y salud ocupacional, debido a exigencias regulatorias.

Casos con incorporación de ISO 31000

(Rodríguez Quimi, 2023) Implementó la ISO 31000 en Mira Pez S.A. (Santa Elena), lo que evidenció mejoras del 51 % en la gestión de riesgos. Se identificaron 24 amenazas clasificadas en los niveles alto, medio y bajo.

Asimismo, examinó PYMES guayaquileñas que aplicaban la ISO 31000 al control interno; encontró que muchas tenían sistemas operativos aislados, sin integración con una gestión integral.

Sector servicios: una propuesta metodológica

(Zurita Carpio, 2021) Diseñó una metodología basada en COSO-ERM para PYMES del sector de asesorías en Quito. Se aplicó en dos empresas y se evidenció la urgencia de fortalecer el gobierno corporativo, la cultura de riesgo y el monitoreo continuo.

Estos hallazgos evidencian que, aunque los marcos internacionales constituyen un referente sólido para la gestión de riesgos, su aplicación en PYMES requiere una reformulación orientada a la simplicidad, la pertinencia sectorial y la capacidad real de ejecución. Se priorizará la funcionalidad sobre la normatividad y entender que el objetivo principal es fortalecer la toma de decisiones, la continuidad operativa y la sostenibilidad a largo plazo, más allá del mero cumplimiento formal.

A partir de estas iniciativas, la gestión de riesgos en Ecuador ofrece un panorama particular respecto a la misma, caracterizado por la congruencia de los desafíos estructurales, regulatorios y culturales. Las PYMES representan más del 90% de las unidades productivas del país y generan cerca del 60% del empleo formal, según lo expuesto por el (Ministerio de Producción, 2022).

No obstante, su tasa de supervivencia sigue a la baja: según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) más del 40% de las PYMES no superan los cinco años de operación, debido a que una de las causas principales identificadas en diversos estudios es la escasa capacidad operativa. De la misma manera, una de las causas identificadas en diversos estudios es la escasa capacidad para anticipar y gestionar los riesgos de manera estructurada.

A pesar del creciente reconocimiento de lo importante de la gestión de riesgos, muchas PYMES en Ecuador han optado por no acoger los mecanismos formales

para su implementación. Según la (Superintendencia de Compañías, 2024) Reporta que menos del 35% de las PYMES registradas cuentan con procesos regulares de identificación y evaluación de riesgos. Aquellas que sí lo hacen suelen concentrarse únicamente en riesgos financieros o legales, sin considerar otros factores críticos, como los riesgos operativos, tecnológicos, de reputación o de continuidad del negocio.

Los obstáculos más comunes que enfrentan las PYMES en Ecuador para incorporar una gestión de riesgos efectiva son: la falta de conocimiento técnico especializado, la percepción de que los sistemas formales son costosos y burocráticos, y la prevalencia de culturas organizacionales basadas en la reacción en lugar de la prevención.

Además, existe una desconexión entre las políticas públicas de fomento a las PYMES y la promoción de herramientas concretas para la gestión de riesgos, aunque el Plan Nacional de Desarrollo y los programas del Ministerio de Producción mencionan la necesidad de fortalecer la competitividad empresarial, no se establecen estrategias claras y específicas que permitan a las PYMES acceder a metodologías adaptadas de gestión de riesgos (SENPLADES, 2021)

A nivel sectorial, algunos segmentos muestran avances incipientes. En el sector agroindustrial, por ejemplo, se han desarrollado iniciativas orientadas a la gestión de riesgos climáticos y fitosanitarios, impulsadas por la cooperación internacional como el BID o FAO, estas iniciativas han permitido aplicar modelos de evaluación de riesgo operativo, resiliencia productiva y seguros indexados, aunque con alcance limitado a ciertos grupos asociativos o zonas rurales organizadas (Gómez Villegas, 2016)

En retrospectiva, de manera académica, los notables esfuerzos por adaptar marcos internacionales al contexto local como lo expone (Rodríguez Quimi, 2023) En su estudio de caso sobre una empresa exportadora de productos del mar, aplicó parcialmente los principios de la norma ISO 31000, lo que permitió mejorar la gestión logística y de proveedores. En otra investigación similar, (Zurita Carpio,

2021) desarrolló un modelo simplificado de evaluación de riesgos para una pyme agrícola en Loja, el cual muestra mejoras en la planificación operativa y en la reducción de las pérdidas estacionales. Ambos estudios destacan la necesidad de contextualizar los marcos de referencia, emplear un lenguaje accesible y capacitar a los líderes empresariales en la gestión de riesgos.

Por otra parte, las políticas gubernamentales han producido avances limitados, como los programas “Impulso MIPYME” del Ministerio de Producción, en los que se han incluido módulos sobre gestión financiera y contabilidad, pero no integran una dimensión robusta de gestión de riesgos en el currículo. Asimismo, entidades como la Corporación Financiera Nacional y BanEcuador otorgan créditos productivos, pero no condicionan su aprobación a la existencia de planes de gestión de riesgos, lo que evidencia la débil integración de esta dimensión en el ecosistema institucional.

Los gremios, como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa y la Cámara de Comercio de Quito, han promovido talleres sobre gestión empresarial integral, en los que se abordan aspectos básicos de mitigación de riesgos. No obstante, estas iniciativas carecen de continuidad, de monitoreo de su impacto o de articulación con los marcos normativos nacionales e internacionales. En la práctica, la gestión de riesgos continúa percibida como una carga adicional o un requerimiento externo, más que como una herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial.

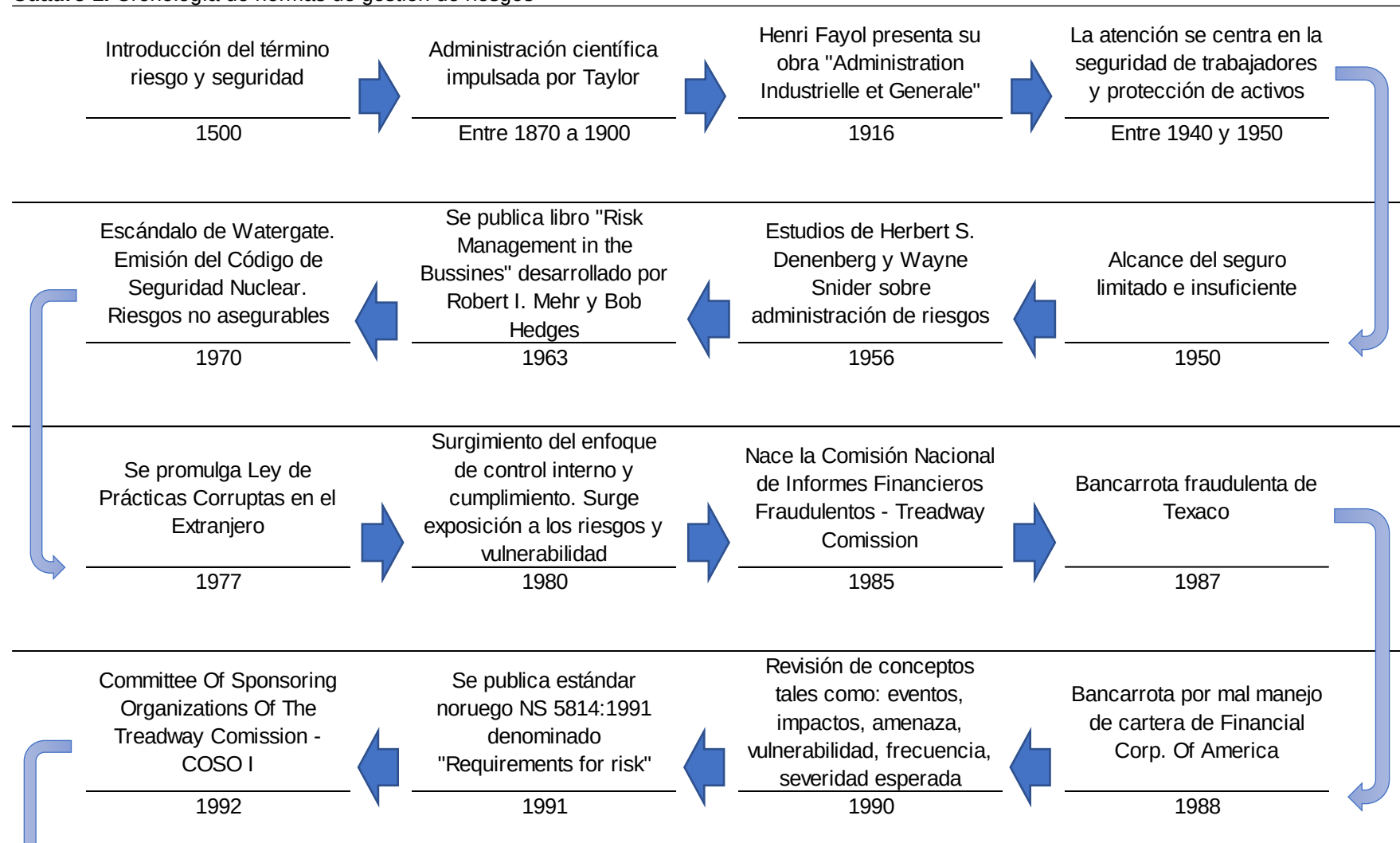
En consideración a la temporalidad de los sucesos, el principal reto no es únicamente técnico, sino también cultural. La ausencia de esta prevención y de planificación estratégica limita profundamente la capacidad de las PYMES ecuatorianas para resistir las crisis, adaptarse a los cambios del mercado o aprovechar oportunidades emergentes. La gestión de riesgos debe, por tanto, abordarse no solo desde la normativa o la capacidad técnica, sino también desde una transformación de la visión empresarial, donde el riesgo se vea como un elemento inherente a toda actividad productiva y no como una amenaza exógena.

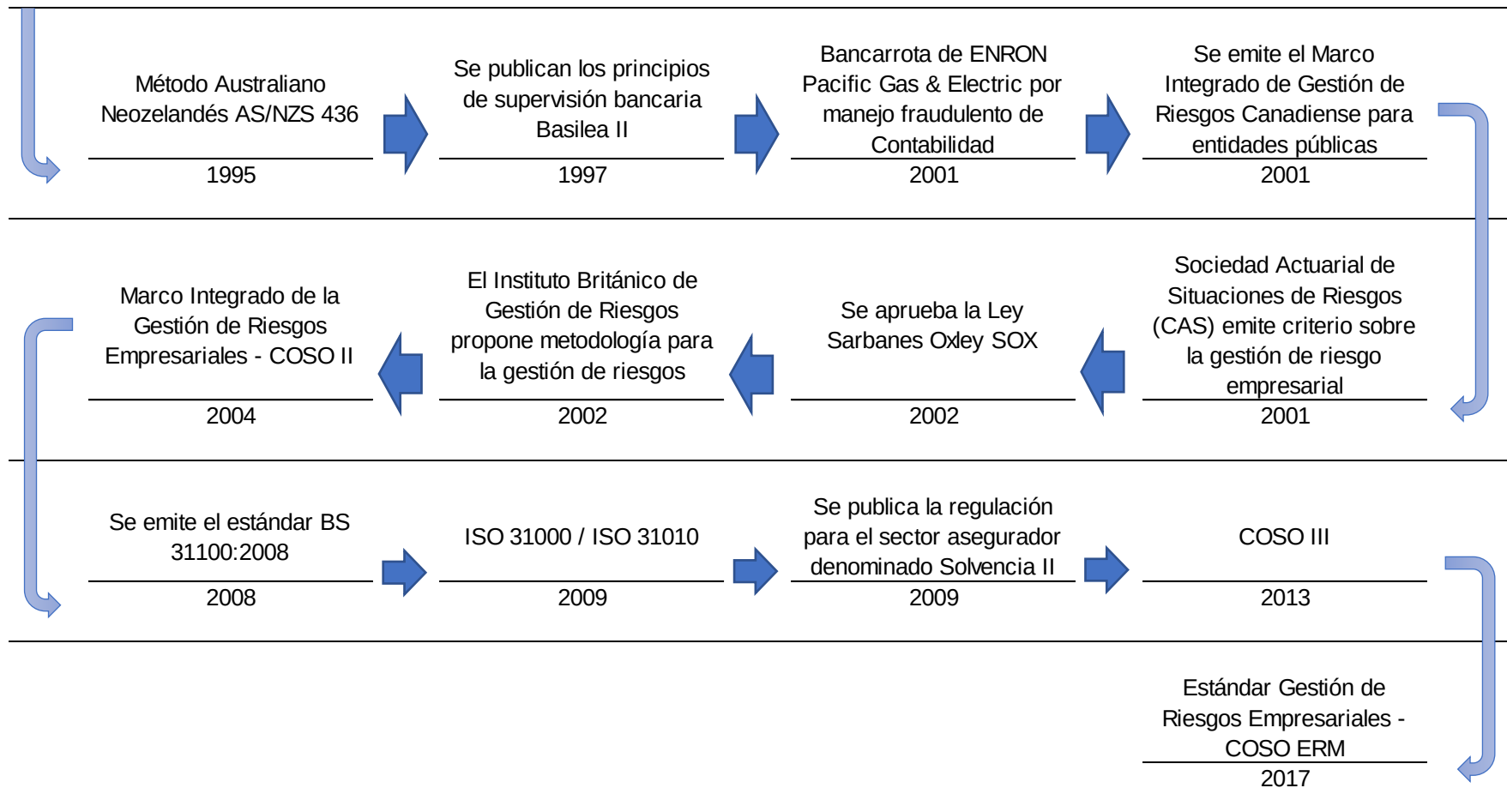
En conclusión, la situación de la gestión de riesgos en la pyme de Ecuador refleja una enorme brecha entre el conocimiento disponible, las políticas públicas existentes y la práctica organizacional cotidiana. Si bien existen casos de éxito y esfuerzos sectoriales destacables, es urgente generar mecanismos de transferencia de conocimiento, capacitaciones sistemáticas y el desarrollo de herramientas metodológicas adaptadas que permitan fortalecer la resiliencia y la competitividad de este segmento estratégico para el país.

1.2. Modelos normativos internacionales de gestión de riesgos y su aplicabilidad en PYMES

La evolución de la gestión de riesgos empresariales ha sido guiada por marcos normativos y metodológicos diseñados originalmente para grandes corporaciones, pero que en las últimas décadas han buscado adaptarse a las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas.

Entre los modelos internacionales más reconocidos destacan la norma ISO 31000:2018 y el marco *COSO-ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)*, ampliamente utilizados como referentes en múltiples sectores y regiones. Sin embargo, existen normas que se han desarrollado a lo largo de la historia, tal como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Cronología de normas de gestión de riesgos



Fuente: elaboración propia

Modelo ISO 31000:2018

El estándar internacional ISO 31000 es uno de los marcos de referencia más reconocidos en la gestión de riesgos. Este propone una estructura basada en principios (integración, personalización, inclusividad), una arquitectura (gobernanza y cultura) y un proceso cíclico que comprende identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo del riesgo (ISO, 2018). Aunque desarrollado inicialmente para grandes corporaciones, investigaciones recientes demuestran que puede adaptarse a PYMES si se simplifica su aplicación y se orienta a procesos críticos (Khan et al., 2022)

La ISO 31000:2018 define un marco de principios y lineamientos para la gestión del riesgo que puede aplicarse a cualquier organización, sin importar su tamaño, naturaleza o sector. Esta norma promueve el enfoque basado en la mejora sostenida en el tiempo, en el cual la gestión del riesgo se integra en todos los procesos organizacionales, mediante una estructura clara, una organización favorable y una comunicación efectiva (ISO, 2018). El marco plantea que el riesgo debe gestionarse de manera sistemática, transparente y oportuna, articulándose con la estrategia y los objetivos institucionales.

Modelo COSO-ERM (Enterprise Risk Management)

Por otro lado, el marco del modelo *COSO-ERM*, elaborado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, incorpora una visión estratégica de la gestión de riesgos. En su versión más reciente de 2017, el comité de organizaciones patrocinadoras de la *Comisión Treadway (COSO)* propone el marco ERM, el cual vincula la gestión de riesgos con la estrategia empresarial, objetivos y el control interno. Su enfoque es más holístico que el de la ISO 31000, mismo que integra elementos como la cultura de riesgo, el apetito por el riesgo y la responsabilidad institucional. En PYMES, la implementación de *COSO-ERM* requiere una simplificación adaptativa, centrada en objetivos financieros, operativos y de cumplimiento (Naranjo & Cedeño, 2023)

Además, enfatiza la importancia de alinear el riesgo con el desempeño organizacional, lo cual considera factores internos y externos, así como culturales y éticos que afectan la toma de decisiones. Este enfoque hace que la gestión de riesgos no sea solo una función administrativa, sino un componente de la creación de valor a largo plazo. (COSO, 2017)

Sin embargo, la ejecución directa de estos modelos en el contexto de las PYMES plantea desafíos significativos. Diversos estudios internacionales han evidenciado que las PYMES no suelen contar con los recursos financieros, humanos ni tecnológicos suficientes para implementar marcos complejos, como las normas ISO 31000 o la *COSO-ERM*, en su totalidad. (Khan et al., 2022) Concluyen que muchas de estas organizaciones operan bajo estructuras informales, en las que las decisiones se toman de forma reactiva y la gestión del riesgo se limita a la experiencia del empresario o del equipo directivo. En consecuencia, se recomienda desarrollar versiones simplificadas de estos marcos, enfocadas en los procesos más críticos y que puedan ejecutarse con herramientas accesibles.

Análisis crítico y comparativo de los enfoques teóricos y prácticos

La revisión de los marcos conceptuales, metodológicos y contextuales de la gestión de riesgos en PYMES permite establecer una distancia crítica entre la teoría ampliamente desarrollada en los entornos académicos y los desafíos prácticos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, especialmente en contextos de economías de alta volatilidad, como el ecuatoriano. Esta brecha entre la teoría y la aplicación de marcos teóricos en PYMES se manifiesta en la dificultad para trasladar conceptos avanzados a entornos organizacionales que, por su estructura limitada y su cultura empresarial, requieren enfoques más pragmáticos, flexibles y adaptativos.

En teoría, la gestión de riesgos se ha constituido como una disciplina formalizada, multidimensional, con un fuerte enfoque en economía, estadística y finanzas. Asimismo, los modelos, como la norma ISO 31000:2018 y *COSO-ERM*, ofrecen una estructura lógica y secuencial que abarca la identificación, evaluación,

tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos. Esta lógica responde a una racionalidad técnica que busca optimizar la toma de decisiones, anticipar eventos adversos y crear valor de largo plazo (COSO, 2017; ISO, 2018). No obstante, estos modelos suponen la existencia de ciertas condiciones estructurales: disponibilidad de recursos, talento humano capacitado, madurez organizacional y estabilidad normativa.

En contraparte, el entorno real de las PYMES —en especial las de América Latina— revela una amplia brecha entre las condiciones ideales y la realidad operativa. En muchos casos, estas decisiones empresariales se eligen en función de la experiencia del propietario, sin herramientas formales de análisis de riesgo, sin documentación ni procesos estandarizados. Estudios como los de Quintero Becerra et al. (2021) en México y de Álvarez González & Morquecho Saltos (2025) en Perú muestran que más del 70% de las PYMES en la región no aplican modelos sistematizados de gestión de riesgos, y si lo hacen, su enfoque se limita a factores financieros o a exigencias externas de clientes o de entes regulatorios.

La realidad en Ecuador no se escapa a esta dinámica. Si bien existen estudios que demuestran avances en sectores específicos, la gestión de riesgos en las PYMES del país sigue supeditada a factores exógenos, como la presión de las auditorías o el acceso a créditos. La implementación de herramientas de tipo matrices de riesgo, mapas de calor o indicadores de impacto sigue limitada. Esto evidencia una tensión entre la propuesta conceptual y la factibilidad técnica de su adopción.

Este desfase entre teoría y práctica ha llevado a diversos investigadores a proponer modelos híbridos o adaptativos. (Álvarez González & Morquecho Saltos, 2025) Plantean un modelo de “gestión de riesgos progresiva”, en donde las empresas incorporen elementos según su nivel de madurez organizacional. De igual manera, (Bravo, 2020) propone un enfoque de gestión de procesos críticos, con prioridad en áreas clave como la producción, las finanzas y la logística, en lugar de abordar toda la cadena de valor simultáneamente. Estas propuestas reconocen la necesidad de diseñar metodologías que, sin sacrificar la rigurosidad, sean factibles de implementar con recursos limitados.

De manera crítica, se puede afirmar que el problema no radica en lo complejo de los marcos normativos sino en la escasa vinculación entre la academia, el sector productivo y las entidades gubernamentales. En muchos casos, las PYMES operan en condiciones de informalidad parcial o total, lo que restringe su acceso a programas de capacitación, asesoría técnica o financiamiento. La gestión del riesgo, por tanto, no puede entenderse únicamente como una herramienta, sino como parte de un ecosistema más amplio que involucre políticas públicas, cultura empresarial y mecanismos institucionales de apoyo.

Una de las limitaciones más visibles en la implementación práctica es la percepción del riesgo como una amenaza abstracta, en lugar de un elemento inherente y gestionable de la actividad empresarial. Esta percepción errónea refuerza una actitud reactiva ante los eventos adversos, lo que retrasa la adopción de medidas preventivas y reduce la capacidad de aprendizaje organizacional. En contraposición, los modelos teóricos promueven una visión proactiva, basada en la identificación temprana y el tratamiento sistemático de los factores de riesgo.

En síntesis, la comparación entre lo teórico y lo práctico en el ámbito empresarial de las PYMES demuestra que, si bien existen herramientas robustas y probadas, su adopción exitosa depende de múltiples factores contextuales. Por consiguiente, para fines de esta revisión narrativa, la postura crítica frente al uso indiscriminado de marcos normativos importados sin considerar la idiosincrasia local propone una gestión de riesgos centrada en el fortalecimiento de capacidades internas, en la apropiación metodológica gradual y en la generación de una cultura organizacional orientada a la resiliencia.

El reto no es simplemente transferir modelos, sino construir una lógica interna de gestión de riesgos a partir de las realidades de las PYMES, de manera que se promueva el desarrollo de soluciones contextualizadas, sostenibles y culturalmente pertinentes. Solo así, la gestión de riesgos pasará de ser un ejercicio teórico para convertirse en una práctica estratégica y cotidiana que impulse la sostenibilidad y la competitividad de las PYMES ecuatorianas.

1.3.Competitividad y sostenibilidad en PYMES ecuatorianas

El término competitividad, en su sentido más puro, se refiere a la capacidad de competir; sin embargo, el Foro Económico Mundial la define como la capacidad de los países para adaptarse rápidamente a las condiciones económicas cambiantes.

Respecto del término competitividad empresarial, existen variadas aportaciones; sin embargo, tal como lo mencionan Adriana María Flórez Laisecca & Isabel Vallejo Quintero (2024), la competitividad es la búsqueda constante de la tecnificación y la apropiación social del conocimiento y de las tecnologías como camino para el incremento de la productividad y, con esta, de la competitividad de las empresas. Se enfatiza que las PYMES ecuatorianas no solo necesitan contar con recursos financieros, sino que también requieren actualizarse constantemente en conocimientos; en otras palabras, necesitan contar con personal o asesores con el conocimiento suficiente, adecuado y actualizado en las áreas que requieren las PYMES.

En materia de sostenibilidad, Naciones Unidas. (2015). <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/sostenibilidad> define en 1987 que:

La sostenibilidad consiste en atender las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para atender las suyas, y esa definición se ha mantenido a lo largo del tiempo.

De tal forma, las PYMES ecuatorianas establecerán medidas que garanticen la continuidad del negocio a lo largo del tiempo y que el impacto de sus operaciones sobre el entorno natural se mantenga controlado.

En este sentido, se ha emitido normativa de aplicación obligatoria por parte de los organismos estatales y, por otro lado, se han publicado documentos con buenas prácticas para gestionar la sostenibilidad en las empresas, tales como el marco de gestión ESG emitido por COSO y el informe de gestión de riesgos ESG.

Como se puede observar en las definiciones de competitividad y sostenibilidad, las PYMES realizarán grandes esfuerzos para mantenerse vigentes en el entorno empresarial en el que operan.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En el desarrollo de esta parte de la investigación se detallan el tipo de investigación, la explicación de cómo se obtiene la información y las herramientas e instrumentos de análisis utilizados para recabar los datos.

Con esta información se pretende responder al segundo objetivo específico, que consiste en diagnosticar, según la literatura académica reciente, los riesgos más comunes que enfrentan las PYMES y cómo estos riesgos afectan en la competitividad empresarial, mediante una matriz de revisión narrativa.

Se emplea el método de revisión narrativa de la literatura, que permite integrar diferentes enfoques teóricos y empíricos, identificar tendencias investigativas, comparar resultados y generar una visión crítica sobre la aplicabilidad de los enfoques de gestión de riesgos utilizados en las pequeñas y medianas empresas.

2.1. Enfoque investigación

Con el propósito de alcanzar los objetivos formulados, es necesario establecer un enfoque metodológico alineado con las necesidades del estudio y con las preguntas que orientan la investigación.

Este trabajo de investigación adopta un enfoque cualitativo, debido a que se orienta al análisis, la interpretación de las teorías, modelos y resultados, es decir el conocimiento científico existente sobre la gestión de riesgos empresariales y su relación con la sostenibilidad y la competitividad de las PYMES.

De esta forma, los resultados obtenidos por otras investigaciones servirán para comprender los efectos de los riesgos sobre PYMES y cómo son abordados en otras experiencias y, de esta forma, presentar una respuesta a las necesidades de las PYMES ecuatorianas.

Tipos de investigación y marco metodológico

El trabajo de investigación se enmarca en un diseño documental, descriptivo y analítico, sustentado en el análisis de artículos científicos, tesis académicas, estudios de organismos no gubernamentales y documentos especializados relacionados con la gestión de riesgos empresariales, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas, y que se relacionen con la sostenibilidad y la competitividad.

De acuerdo con lo mencionado por Hernández Sampieri, Roberto., Fernández-Collado, C. F. ., & Baptista Lucio, Pilar. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education refiere:

La investigación es el conjunto de procedimientos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un problema de manera que permitan garantizar su validez, entre ellos, los documentos o la revisión narrativa. De esta manera, la metodología de investigación se conoce como la “ciencia de cómo hacer”. Se establece el camino para recopilar, analizar e interpretar los datos y responder a la interrogante planteada.

Método de revisión de literatura

En el desarrollo del presente estudio se aplicó el método de revisión narrativa debido a la gran cantidad de material bibliográfico disponible en diversos repositorios académicos.

Tal como lo señala Guirao Goris, S. J. A. (2015), la revisión narrativa permite examinar, organizar e interpretar los aportes teóricos y empíricos disponibles sobre un tema específico, con el propósito de comprender el estado actual del conocimiento y establecer relaciones relevantes para el desarrollo de la investigación.

2.2. Muestra documental y criterios de selección

Muestra

La presente investigación está orientada a conocer los riesgos que inciden en las pequeñas y medianas empresas, así como las herramientas y enfoques empleados en su administración. Para ello, el trabajo se fundamenta en una revisión narrativa y analítica de la literatura científica, técnica y académica especializada en gestión de riesgos empresariales o *enterprise risk management -ERM-*, gestión integral del riesgo, administración de riesgos en el contexto de las PYMES, y evaluación del control interno.

Muestra probabilística por conveniencia

De acuerdo con Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. In *Int. J. Morphol* (Vol. 35, Issue 1). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>, se establece que:

El muestreo por conveniencia permite al investigador seleccionar casos que sean accesibles y proximidad para el investigador, y que acepten ser incluidos.

En el caso de la presente investigación, para conformar la muestra documental, se indaga de manera sistemática la información en bases de datos científicas y en fuentes institucionales de alto reconocimiento internacional. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran:

- Scopus
- Web of Science
- ScienceDirect
- SpringerLink
- Google Scholar

- Redalyc
- SciELO

Asimismo, se revisaron documentos técnicos emitidos por organismos multilaterales y entidades especializadas, entre ellos:

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*
- *International Organization for Standardization (ISO)*
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR)

Para la búsqueda bibliográfica, se utilizaron palabras clave y operadores booleanos en español e inglés, entre ellas:

- *Corporate risk management*
- *COSO ERM*
- ERM
- Gestión de riesgos integrales
- Administración de riesgos en PYMES
- *Internal control and SMEs*
- ISO 31000
- *Risk management*

La selección documental se realizó según juicios de exclusión e inclusión lo que permite considerar su relevancia académica, rigor metodológico de las fuentes analizadas.

El universo documental final quedó conformado por:

Tabla 1. Detalle del universo de investigación

Tipo de documento	Cantidad
Artículos científicos	28
Tesis de maestría y doctorado	7
Informes técnicos (OCDE, BID, COSO, ISO, etc.)	9
Libros teóricos especializados	6

Fuente: elaboración propia

Del total de la bibliografía recopilada, el 70% corresponde a fuentes bibliográficas actuales publicadas en los últimos cinco años, mientras que el 30% corresponde a literatura clásica y fundacional en materia de ERM y control interno.

Juicios de inclusión y exclusión

Los juicios de inclusión se detallan a continuación:

- Publicaciones relacionadas directamente con la gestión de riesgos empresariales, la *ERM* y la administración de riesgos en PYMES.
- Artículos científicos indexados en Scopus, Web of Science y otros repositorios académicos reconocidos por su rigurosidad editorial, mientras guarden relación con las palabras clave del presente trabajo de investigación.
- Estudios publicados en español o en inglés.
- Investigaciones publicadas entre 2021 y 2026 para garantizar la actualidad científica.
- Literatura clásica considerada fundamental para el desarrollo teórico del *ERM* y del control interno.
- Documentos con disponibilidad verificable y asignaciones con una metodología explícita y resultados aplicables al contexto empresarial.

Los criterios de exclusión usados son los siguientes:

- Documentos sin revisión académica ni respaldo institucional.
- Estudios enfocados exclusivamente en riesgos financieros especulativos o en mercados bursátiles sin relación con las PYMES.
- Publicaciones duplicadas.
- Documentos sin acceso a información metodológica suficiente.
- Literatura con escasa relación con el objeto de estudio.

Matriz de revisión bibliográfica

Tabla 2. Matriz de revisión bibliográfica

Nº	Autor/Año	País / Organización	Objetivo del estudio	Metodología	Tipo de riesgo analizado	Principales resultados	Aporte a la investigación
TEXTOS BASE							
1	Organización Internacional de Normalización. (2018). Gestión del riesgo - Directrices (ISO 31000:2018). https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es	ISO	Presentar un marco específico de gestión de riesgos que puede ser adoptado por organizaciones sin importar su tamaño, actividad, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro. Este marco proporciona un enfoque general para gestionar cualquier tipo de riesgo y no es específico de una industria ni de un sector.	Mixto	Riesgo integral	El marco ISO 31000 está estructurado en principios, marco de la gestión de riesgo y proceso de gestión del riesgo.	Base conceptual del proceso de gestión de riesgos en general.
2	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial - Integrando Estrategia y Desempeño: I.	COSO	COSO ERM 2017 establece un modelo de gestión de riesgos empresariales que articula la formulación estratégica con el desempeño institucional compuesta por 5 componentes y 20 principios.	Mixto	Riesgos empresariales	El marco COSO ERM establece una integración entre la estrategia y el desempeño, lo que permite considerar que la gestión de riesgos demostrará si se crea, se conserva o se erosiona valor. Todo esto a través del establecimiento del apetito por el riesgo.	COSO ERM 2017 plantea la necesidad de articular la administración de riesgos con la planificación estratégica y los resultados organizacionales a fin de fortalecer la toma de decisiones y la creación de valor.
TEXTOS CLÁSICOS Y ACTUALES							
3	Fernández, Á., Lado, R., & Paz, F. (2021). Guía para implantar la gestión del riesgo en la empresa paso a paso Introducción a la gestión del riesgo (Editorial Fundación Inade, Ed.; 1st ed.). http://fundacioninade.org/	España	Ofrecer orientaciones metodológicas para la aplicación de la gestión de riesgos en el contexto organizacional.	Teórico – práctico	Integral	La administración de riesgos debe articularse con la estrategia empresarial e integrarse al contexto organizacional y al	El texto presenta herramientas prácticas, entre ellas matrices de riesgo,

						liderazgo. Se basa en los principios de ISO 31000	plantillas y modelos de implementación.
4	Hopkin, P. (2017). Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th ed.). Kogan Page Limited.	Reino Unido	Explicar fundamentos y aplicación de la administración de riesgos	Teórico – práctico	Riesgos negativos, riesgos de incertidumbre, riesgos positivos	Este libro introduce conceptos clave como el apetito por el riesgo, la cultura del riesgo, la arquitectura de riesgos y el registro de riesgos. Clasifica riesgos y define cultura de riesgo	Base conceptual inicial
5	Lam, J. (2017). Implementing Enterprise Risk Management (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc. www.WileyFinance.com.	EE.UU.	Explicar cómo implementar ERM en organizaciones	Aplicación de casos	Estratégico, operativo, financiero	ERM crea valor si se integra a decisiones	El texto aporta elementos clave para la implementación de modelos en PYMES, entre ellos: el enfoque de las tres líneas, indicadores clave de riesgos (KRI), modelos de cuantificación de riesgos y dashboard de riesgos.
6	Fraser, J., & Simkins, B. (2010). ENTERPRISE RISK MANAGEMENT Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. John Wiley & Sons.	EE.UU.	Presentar investigación y mejores prácticas en ERM	Compilación académica	Integral	Este trabajo incluye enfoques de estudio tales como gobierno corporativo, cultura organizacional, indicadores de riesgos, modelos cuantitativos.	Aporta conceptos y enfoques para la mejora de la administración de riesgos empresariales
7	Cendrowski, H., & Mair, W. (2009). Enterprise Risk Management and COSO: A Guide for Directors, Executives and Practitioners. John Wiley & Sons, Inc.	EE.UU.	Aplicar COSO en gestión de riesgos	Técnico–cuantitativo	Operativo, financiero, control interno	Explica la forma de alinear el marco COSO con los procesos de administración de riesgos	Aporta la base conceptual para diseñar procedimientos de control interno y administración de riesgos
8	Estupiñán, R. (2006). Administración Gestión de riesgos ERM y la auditoría interna (1st ed.). Ecoe Ediciones.	Colombia	Integrar la administración de riesgos empresariales (ERM) con auditoría interna	Teórico – práctico	Riesgos financieros, operativos. Control interno	Presenta aportes relacionados con modelos COSO, mapas de riesgo, auditoría interna basada en riesgos y control interno	Base conceptual para integración gestión de riesgos con auditoría interna

INFORMES DE ORGANISMOS INTERNACIONALES							
9	World Economic Forum. (2026). The global risk report WEF (21st ed.). World Economic Forum.	WORLD BANK	Identificar los principales riesgos globales a corto, mediano y largo plazo	Análisis cuantitativo (Encuesta a más de 1300 expertos + análisis prospectivo)	Riesgos globales: económicos, geopolíticos, tecnológicos, ambientales y sociales	Mayor preocupación por riesgos geoeconómicos, desinformación, IA, desigualdad y crisis económica; incremento de riesgos interconectados (policrisis)	Marco teórico clave para clasificar riesgos empresariales externos; útil para conectar riesgo macro con riesgo organizacional
10	OECD. (2023). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/342b8564-en	OCDE	Evaluar desempeño de PYMES y resiliencia	Análisis comparativo	Riesgos globales (cadena suministro, digital, crisis)	PYMES tienen baja resiliencia y acceso a redes	Fundamenta enfoque de resiliencia
11	International Labour Organization. (2023). Enterprise Risk Management A Guide for EBMOs to promote efficiency and business resilience. ILO. www.ilo.org/publns .	OIT	Promover ERM en organizaciones	Guía aplicada	Riesgos múltiples (económicos, tecnológicos, ambientales)	ERM es clave para resiliencia empresarial	Base para modelo aplicado en PYMES
12	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva. CEPAL. www.issuu.com/publicacionescepal/stacks	CEPAL	Analizar dinámica económica e inversión	Macroeconómico	Riesgo financiero, macroeconómico	Alta vulnerabilidad de las pymes a shocks externos e inflación	Contexto económico para PYMES
13	United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2020). REDUCING RISK AND BUILDING RESILIENCE OF SMES TO DISASTERS REDUCING RISK & BUILDING RESILIENCE OF TO DISASTERS SMES.	UNDRR	Proporcionar lineamientos para fortalecer la resiliencia de PYMES frente a desastres	Revisión documental + encuesta global + análisis cualitativo	Riesgos multiamenaza: naturales, tecnológicos, sociales, sanitarios	Las PYMES son más vulnerables, enfrentan limitaciones financieras, falta de planificación y enfoque reactivo; se identifican 4 factores críticos de resiliencia	Base conceptual sólida para gestión integral de riesgos (ERM + continuidad del negocio); enfoque preventivo clave para tu investigación
14	Salgado, M., Brenes, A., Jiménez, V., & Tsuneki, H. (2021). BID-Análisis y recomendaciones para la implementación efectiva de la gestión de riesgo de desastres	BID	Analizar gestión de riesgos de desastres en AL	Cuantitativo (Índice IGR)	Riesgos naturales y sistémicos	Existe relación entre gestión institucional y reducción de impactos	Base empírica para riesgo en LATAM

	en América Latina y el Caribe: estudio a través del Índice de Gestión de Riesgo (IGR). 1–109. http://www.iadb.org						
15	Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A., & Timmis, J. (2020). Small and Medium Enterprises in the Pandemic Impact, Responses and the Role of Development Finance. http://www.worldbank.org/prwp .	WORLD BANK	Analizar el efecto generado por la pandemia del COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas y el rol que tiene el financiamiento para su recuperación	Análisis cuantitativo basado en encuestas empresariales del Banco Mundial	Riesgo sistémico, económico, financiero, operativo	Las PYMES presentan mayor caída en ventas, menor liquidez y mayor probabilidad de cierre; tienen menor acceso a financiamiento y capacidad de adaptación	Evidencia empírica fuerte sobre vulnerabilidad de PYMES ante shocks sistémicos; útil para justificar gestión de riesgos financieros y resiliencia empresarial
TESIS							
16	Francis, G. (2024). Relationship of Enterprise Risk Management to the Success Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations	Jamaica	Analizar la relación entre ERM y el éxito de las pymes	Cuantitativa, correlacional (regresión múltiple)	Riesgo integral (ERM: control interno, identificación, comunicación)	Relación positiva significativa entre ERM y éxito empresarial ($R^2 = 0.67$)	Evidencia empírica fuerte de que ERM mejora desempeño en pymes
17	Mattinen, P. (2023). Utilizing Risk Management in Small and Medium-sized Enterprises. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/803346/Mattinen_Paavo.pdf;jsessionid=B876D3F7313288169FD80ECBF78AA4DB?sequence=2	Finlandia	Evaluar la madurez del risk management y diseñar un framework	Cualitativa (entrevistas + revisión documental)	Riesgos operativos y estratégicos en pymes	Bajo nivel de madurez; necesidad de formalizar procesos de gestión de riesgos	Aporta modelo práctico aplicable a pymes con recursos limitados
18	Azcoiti Navarro, C. (2022). ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) COMO HERRAMIENTA DE CREACIÓN DE VALOR. http://hdl.handle.net/11531/57137	España	Analizar si un sistema robusto de ERM ayuda a asegurar la permanencia empresarial y a mejorar la rentabilidad, la estabilidad y el equilibrio entre riesgo y rentabilidad.	Revisión de la literatura y análisis cualitativo de 5 empresas energéticas del IBEX 35 mediante informes no financieros, de sostenibilidad e informes auditados.	Riesgos empresariales integrales: estratégicos, financieros, operativos, legales, reputacionales, de sostenibilidad, de país, políticos,	El ERM contribuye a la resiliencia, la permanencia y la creación de valor; las empresas analizadas cuentan con sistemas de ERM, aunque con distintos niveles de madurez.	Sirve como base teórica y práctica para vincular el ERM con la creación de valor y la permanencia empresarial. Muy útil para fundamentar un modelo de ERM para pymes.

					naturales, de ciberseguridad y de la cadena de suministro.		
19	Mamani, M., & Merino, M. (2021). El sistema de gestión de riesgos y la creación de valor en las empresas.	Perú	Analizar cómo los sistemas de administración de riesgos se vinculan con la creación, preservación y generación de valor en las empresas.	Investigación explicativa basada en una revisión sistemática de 39 artículos académicos y en la literatura especializada.	Riesgo empresarial integral: operativo, estratégico, financiero, de gobierno corporativo, de apetito y tolerancia al riesgo, de cultura de riesgo y de agencia.	La GRE/ERM crea valor si se integra con la estrategia, el gobierno corporativo, la cultura organizacional, el aprendizaje, la capacitación y la mejora continua. También se identifican limitaciones en COSO, ERM e ISO 31000.	Aporta una visión crítica para adaptar un modelo ERM a la realidad de las pymes, con el objetivo de evitar aplicar marcos genéricos sin contextualización.
20	Linguanti, R. (2021). Enterprise Risk Management and non-financial risks disclosure: The value of an integrated approach in communicating with stakeholders. https://hdl.handle.net/20.500.14247/8016	Italia	Analizar relación entre ERM y divulgación de riesgos no financieros	Mixta (teórica + estudio empírico en empresas)	Riesgos no financieros (ESG, reputacional, social, ambiental)	Empresas con ERM avanzado reportan mejores riesgos no financieros	Introduce dimensión ESG y comunicación de riesgos (muy relevante para tesis moderna)
21	Strengnaerts, R. (2017). Enterprise Risk Management: the effect on internal control quality.	EE.UU. / Global	Desarrollar una teoría contingente de ERM	Cualitativa (casos + entrevistas a CROs)	Diferentes tipos de riesgo según contexto organizacional	No existe un modelo único de ERM; depende del contexto y tipo de riesgo	Base teórica clave: ERM debe adaptarse a la empresa (muy útil para el marco teórico)
22	Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/13-063_5e67dffe-aa5e-4fac-a746-7b3c07902520.pdf	EE.UU.	Analizar el impacto de ERM en la calidad del control interno	Cuantitativa (regresión OLS)	Riesgos financieros y control interno	Resultados mixtos: no evidencia concluyente de mejora en control interno	Aporta visión crítica: ERM no siempre genera beneficios automáticos

ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES							
23	Shcherbak, V., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Vzhytynska, K., Yatsenko, V., & Yermolenko, O. (2026). Financial Risk Management and Resilience of Small Enterprises Amid the Wartime Crisis. <i>Journal of Risk and Financial Management</i> , 19(1), 37. https://doi.org/10.3390/jrfm19010037	Ucrania	Analizar la resiliencia financiera de pymes en contexto de guerra	Cuantitativa (análisis factorial, cluster, taxonómico)	Riesgo financiero, riesgo geopolítico	La resiliencia depende de control de costos, ingresos y estructura de capital; existen diferencias regionales significativas	Introduce el concepto de resiliencia diferenciada por contexto externo extremo (clave para ERM en crisis)
24	Setjoatmadja, S., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2025). Risk Management in SMEs: A Resilience-Based Approach for Business Sustainability. <i>Journal of Economics and Management Sciences</i> , 131–135. https://doi.org/10.37034/jems.v8i1.245	Indonesia	Analizar impacto de gestión de riesgos, alfabetización financiera y digitalización en sostenibilidad	Cuantitativa (PLS-SEM, 150 pymes)	Riesgo financiero y operativo	Capacidades internas influyen en sostenibilidad; resiliencia media la relación	Integra capacidad interna + resiliencia → sostenibilidad
25	Jidda Jidda, D., Zhen, L., Ashraf, S. F., Nasir, A., & Amoako, T. (2025). Value of Enterprise Risk Management Integration and Supply Chain Performance: Mediating Role of Firm's Resilience Capability. <i>SAGE Open</i> , 15(1), 1–25. https://doi.org/10.1177/21582440241305618	Nigeria	Evaluar impacto del ERM en desempeño de cadena de suministro	Cuantitativa (SEM con 572 empresas)	Riesgo operativo y estratégico	ERM mejora desempeño y resiliencia; resiliencia actúa como variable mediadora	Refuerza modelo ERM, resiliencia, desempeño
26	Horvey, S. S. (2025). The determinants of enterprise risk management in Ghanaian and South African insurers: insights from a quantile regression analysis. <i>Future Business Journal</i> , 11(1), 1–22. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00524-8	Ghana y Sudáfrica	Examinar los factores internos y externos que condicionan la adopción del Enterprise Risk Management (ERM) en las compañías aseguradoras de Ghana y Sudáfrica.	Investigación cuantitativa con regresión logística de panel y regresión cuantílica. Datos de aseguradoras entre 2015 y 2018.	Riesgos financieros, estratégicos, regulatorios y corporativos asociados a las aseguradoras.	Se encontró que la adopción de ERM está influida positivamente por el tamaño de la empresa, el apalancamiento, la diversificación industrial, las auditorías de Big 4 y la estructura de propiedad. También se evidenció que el efecto de estas variables varía según el nivel de adopción del ERM.	Proporciona evidencia empírica sobre los factores organizacionales que facilitan la implementación del ERM. Puede utilizarse como referencia para identificar las variables críticas que condicionan la adopción de modelos de ERM en las PYMES ecuatorianas.

27	Sotamaa, T., Reiman, A., & Kauppila, O. (2025). Manufacturing SME risk management in the era of digitalization and artificial intelligence: a systematic literature review. <i>Continuity & Resilience Review</i> , 7(1), 1–28. https://doi.org/10.1108/crr-12-2023-0022	Finlandia / contexto europeo	Explorar los riesgos y desafíos empresariales que enfrentan las PYMES manufactureras y analizar cómo las tecnologías digitales y la inteligencia artificial pueden fortalecer la administración de riesgos y el business continuity.	Revisión sistemática de literatura. Análisis de contenido y análisis bibliométrico co-word mediante VOSviewer. Se revisaron 34 publicaciones científicas	Riesgos macroambientales y microambientales: financieros, operacionales, tecnológicos, de la cadena de suministro, de ciberseguridad, de continuidad del negocio, psicosociales, regulatorios y de mercado.	El estudio concluye que las PYMES son altamente vulnerables debido a sus recursos financieros, tecnológicos y humanos limitados. Se identifica que la IA y las tecnologías digitales mejoran la capacidad de evaluación, monitoreo y predicción de riesgos. También se reconoce la resiliencia organizacional como un factor clave de la continuidad del negocio.	Aporta una clasificación estructurada de riesgos empresariales en PYMES manufactureras y evidencia cómo la digitalización fortalece el ERM. Sirve como base teórica para construir un modelo de gerencia de riesgos empresariales adaptado a las PYMES ecuatorianas.
28	Manas, N., Zakuan, N., Mat, M., & Setapa, M. (2024). Enterprise Risk Management Practices in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises: An Overview. <i>Information Management and Business Review</i> , 16(2), 236–250. https://doi.org/10.22610/imbr.v16i2(I)S.3683	Malasia	Examinar las prácticas de Enterprise Risk Management (ERM) en PYMES manufactureras de Malasia y analizar los factores que inciden en su efectividad.	Enfoque mixto con análisis de factores organizacionales y conductuales. Basado en análisis de las variables organizacionales y en el comportamiento del personal.	Riesgos empresariales integrales: estratégicos, operativos, financieros y humanos. Especial énfasis en el "people risk" y en los riesgos organizacionales.	El apoyo de la alta gerencia, la cultura organizacional y la estructura empresarial y los sistemas de recompensa influyen directamente en la efectividad del ERM. Las PYMES malayas aún tienen baja adopción de ERM	Aporta bases conceptuales y criterios aplicados que orientan la implementación de procesos de COSO ERM en PYMES. Útil para estructurar las dimensiones organizacionales y culturales en tu enfoque de administración de riesgos empresariales para PYMES en el Ecuador.

29	Ahmad, S. A., & Teo, P.-C. (2024). The Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) Frameworks in Small and Medium Enterprises (SMES): A Literature Review. <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , 14(9), 1–18. https://doi.org/10.6007/ijarbs/v14-i9/22353	Malasia (contexto global)	Analizar implementación de ERM en PYMES	Revisión de literatura	Integral (financiero, operativo, estratégico, cumplimiento)	ERM mejora decisiones, asignación de recursos y resiliencia; barreras: falta de recursos y cultura	Fundamentación teórica sólida sobre ERM en PYMES
30	Dewi, D. N. A. M., & Sari, S. R. (2024). Risk Management Towards the Recovery and Sustainability of the SMEs Business in the Post COVID-19 Era. <i>International Journal of Professional Business Review</i> , 9(1), 1–15. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.3593	Indonesia	Identificar rol de gerencia de riesgos en recuperación post-COVID	Análisis literario	Financiero / empresarial	PYMES son vulnerables a shocks; requieren gestión integral para sostenibilidad	Relación entre ERM, resiliencia y sostenibilidad
31	Quang, L. V., Ngoc-Long, N., & Giang, P. X. (2024). Enterprise risk management and firm performance: Exploring the roles of knowledge, technology, and supply chain. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 22(2), 150–164. https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.13	Vietnam	Analizar impacto de ERM en desempeño empresarial	Cuantitativo (encuestas, PLS)	Integral	ERM mejora desempeño financiero; mediado por tecnología y conocimiento	Evidencia empírica del impacto del ERM en performance
32	Dankiewicz, R., Ostrowska-Dankiewicz, A., Pasternak-Malicka, M., & Jiang, W. H. (2024). RISK MANAGEMENT PRACTICES IN SMES: EVIDENCE FROM POLAND. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 30(2), 91–108. https://doi.org/10.17512/pjms.2024.30.2.06	Polonia	Analizar prácticas de gestión de riesgos en PYMES	Cuantitativo (encuestas + pruebas estadísticas)	Financiero, mercado, legal, reputacional	Muchas PYMES no tienen procesos formales; gestión mejora competitividad	Identificación de tipos de riesgo clave en PYMES
33	Tsagay, T., Rattanawiboonsom, V., & Yawised, K. (2024). Enterprise risk management and firm performance: Perspectives and evidence from the SMEs in Bhutan. <i>Environment and Social Psychology</i> , 9(12), 1–13. https://doi.org/10.59429/esp.v9i12.3035	Bután	Identificar riesgos y su impacto en PYMES	Cualitativo (entrevistas)	Operativo, financiero, estratégico	PYMES carecen de conocimiento en ERM, pero sobreviven por habilidades emprendedoras	Brecha de conocimiento en ERM

34	Isibor, N. J., Ewin, C. P.-M., Ibeh, A. I., Achumie, G. O., Ejuma, M., & Ngodoo, J. S.-B. (2023). A Business Continuity and Risk Management Framework for SMEs: Strengthening Crisis Preparedness and Financial Stability. <i>International Journal of Social Science Exceptional Research</i> , 2(1), 164–171. https://doi.org/10.54660/ijsser.2023.2.1.164-171	Global (enfoque general)	Proponer framework de continuidad del negocio y gestión de riesgos	Conceptual / teórico	Riesgos múltiples (financieros, operativos, tecnológicos)	Framework mejora resiliencia mediante planificación, digitalización y diversificación	Aporta estructura para modelo integral de resiliencia empresarial
35	Mthiyane, Z. Z. F., van der Poll, H. M., & Tshehla, M. F. (2022). A Framework for Risk Management in Small Medium Enterprises in Developing Countries. <i>Risks</i> , 10(9), 1–18. https://doi.org/10.3390/risks10090173	República Checa	Explorar la correlación entre ERM y el desempeño financiero subjetivo en las pequeñas y medianas empresas no financieras de la República Checa	Mixto	Riesgo financiero	Los resultados muestran que la cultura organizacional (dimensión de la misión) actúa como catalizador de los efectos de la ERM, mientras que la implementación de un procedimiento de monitoreo del desempeño de la ERM mejora el desempeño financiero subjetivo de la empresa.	Proporciona un método de estudio multivariante para experimentar relaciones causales complejas. En el marco de este estudio, se analizan las acciones de ERM sobre el rendimiento financiero subjetivo de las pequeñas y medianas empresas.
36	Aquino, P. G., Jalagat, R. C., Mubeen, M., Mehmood, W., & Zehra, B. (2022). Enterprise risk management: An important process for feasible profit and growth. <i>Contaduría y Administración</i> , 67(2), 118–141. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3068	Pakistán / Vietnam / Omán	Analizar la importancia del ERM en el desempeño empresarial	Cuantitativa (muestra de empresas, análisis estadístico)	Riesgo estratégico y organizacional	ERM impacta positivamente el desempeño; el rol del directorio es clave	Refuerza vínculo ERM - actuación desde gobernanza corporativa
37	Kijkasiwat, P., Wellalage, N. H., & Locke, S. (2021). The impact of symbiotic relations on the performance of micro, small and medium enterprises in a small-town context: The perspective of risk and return. <i>Research in</i>	Nueva Zelanda (caso Cambridge)	Analizar cómo las relaciones simbióticas entre PYMES inciden en el desempeño empresarial desde una visión estratégica del riesgo y el retorno.	Enfoque mixto. Aplicación de encuestas a 200 PYMES y realización de entrevistas semiestructuradas a	Riesgos financieros, operativos e informativos en PYMES: riesgos	Las relaciones empresariales reducen costos operativos y de transacción, así como las asimetrías de información; además, incrementan las ventas y el acceso a recursos. Las	Demuestra que las redes empresariales y la cooperación estratégica son mecanismos eficaces para mitigar riesgos

	International Business and Finance, 56, 1–19. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101388			96 participantes. Uso de PLS-SEM y análisis temático	asociados a los costos, al acceso al crédito y a la competitividad.	conexiones con bancos y asociaciones fortalecen la sostenibilidad de las PYMES.	en las PYMES. Puede servir de base para incorporar relaciones colaborativas en un modelo de ERM para PYMES ecuatorianas.
38	Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. Journal of Risk and Financial Management, 14(3), 1–20. https://doi.org/10.3390/jrfm14030113	Jordania	Analizar el impacto del ERM en el desempeño empresarial mediado por la innovación del modelo de negocio	Cuantitativa (encuesta a 228 empresas, análisis estadístico)	Riesgo empresarial integral (ERM)	ERM mejora el desempeño financiero y no financiero; la innovación del modelo de negocio actúa como mediadora	Evidencia empírica fuerte de que ERM genera valor vía capacidades estratégicas (clave para tu tesis)
39	Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 34(1), 122–151. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1776140	Irán	Evaluar la gestión de riesgos empresariales (ERM) en el rendimiento y financiero y no financiero de las organizaciones, así como el papel del capital intelectual y su relación entre ERM y el desempeño empresarial	Mixto	Riesgo financiero y no financiero	El artículo presenta los resultados obtenidos con el modelo desarrollado para explorar el papel moderador del conocimiento organizacional y de sus componentes en la relación entre ERM y el rendimiento financiero y no financiero de la empresa.	El estudio presenta resultados positivos en la evaluación de la correlación entre la ERM y el rendimiento financiero y no financiero de entidades financieras y, además, identifica relaciones entre la ERM y diferentes teorías económicas, como la teoría de la agencia, la teoría de la contingencia, la teoría de los recursos y las capacidades.
40	Koçiu, L., Kodra, K., & Albania. (2021). Using the econometric models for identification of risk factors for albanian smes (Case study: Smes of gjirokastra region). WSEAS Transactions on Business and Economics,	Albania	Identificar factores de riesgo en PYMES mediante modelos econométricos	Cuantitativa (regresión logística, SPSS)	Riesgo operativo, financiero, mercado	Las PYMES sí identifican riesgos, pero enfrentan limitaciones estructurales	Aporta enfoque cuantitativo para identificación de riesgos en PYMES

	18, 163–170. https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.17						
41	Quon, T. K., Zeghal, D., & Maingot, M. (2012). Enterprise Risk Management and Firm Performance. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 62, 263–267. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.042	Canadá	Evaluar relación ERM-desempeño	Análisis de contenido	Integral	ERM no siempre impacta directamente desempeño	Perspectiva crítica y debate académico
EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS							
42	Jiménez-Rico, A., Cuevas-Vargas, H., & Gómez-López, C. S. (2025). Gestión de riesgos empresariales y rendimiento en pymes mexicanas: el rol moderador de la edad. <i>Estudios Gerenciales</i> , 41(175), 236–247. https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.175.74 13	México	Establecer la correlación entre la administración de riesgos empresariales y el desempeño de las pymes de Guanajuato, así como evaluar la consecuencia moderadora del ciclo de vida empresarial.	Enfoque cuantitativo; encuesta a 212 gerentes y propietarios de pymes; análisis mediante PLS-SEM.	Gestión integral de riesgos empresariales: identificación, evaluación y seguimiento de riesgos.	La ERM tiene un resultado positivo sobre el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. Además, el ciclo de vida de la empresa modera positivamente la correlación entre ERM y el rendimiento.	Aporta evidencia empírica latinoamericana que respalda la idea de que la administración de riesgos mejora el desempeño de las pequeñas y medianas empresas, especialmente si existe una mayor madurez organizacional.
43	Zuleta, C. P. C., & Álvarez, J. F. C. (2025). Desafíos en la gestión del riesgo financiero en las PYMES: una perspectiva práctica en Medellín. <i>European Public and Social Innovation Review</i> , 10, 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2122	Colombia	Evaluar el grado en que los directivos de las PYMES integran el riesgo financiero en sus procesos de gestión empresarial, así como los mecanismos aplicados para controlar, reducir o tratar dicho riesgo.	Investigación cualitativa en dos fases: revisión documental y entrevistas a directivos/administradores de MiPymes.	Riesgo financiero.	Se observa que los empresarios poseen un conocimiento limitado sobre el riesgo financiero y aplica pocas medidas para el control adecuado de los riesgos. En consecuencia, la falta de una cultura financiera sólida y de procesos adecuados de planificación estratégica puede aumentar la vulnerabilidad de las PYMES.	Refuerza la necesidad de incorporar educación financiera, planificación y herramientas preventivas en una metodología de administración de riesgos para las pequeñas y medianas empresas.
44	Fernández, D., & Villamar, D. (2025). Propuesta de un modelo de gestión del riesgo basado en la norma ISO 31000 en las constructoras de Guayaquil.	Ecuador	Proponer una metodología de gerenciamiento de riesgos financieros con base en la ISO 31000 para	Proyecto integrador/caso de negocio: diagnóstico financiero, análisis	Riesgos financieros y operativos: flujo de caja,	La empresa presenta una gestión empírica, errores contables y falta de control del flujo de caja. Se propone un modelo propio	Es altamente útil para tu tesis porque ofrece una propuesta aplicada en Ecuador,

			constructoras de la ciudad de Guayaquil, aplicado al caso de Construcciones ML.	de riesgos, comparación de alternativas y propuesta de implementación en fases.	morosidad, sobrecostos, pagos a proveedores, planificación presupuestaria y control financiero.	basado en la ISO 31000 por su adaptabilidad, menor costo y enfoque integral.	alineada con la ISO 31000, que puede servir de referencia para delinear una metodología de gerencia de riesgos para PYMES.
45	Carrera González, K. R., Dume Candelario, B. A., Dume Candelario, D. E., Candelario Arévalo, J. M., & Dáger López, E. J. (2024). Evaluación de Riesgos Empresariales en Pymes Mediante el uso de Matrices MEFE-MEFI. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 5683–5701. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13997	Ecuador	Plantear la aplicación de las matrices MEFE-MEFI como herramientas para la evaluación de riesgos, describir de manera secuencial su metodología de uso en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.	Descriptivo, exploratorio	Riesgo integral	Las matrices MEFE-MEFI constituyen herramientas de análisis estratégico las cuales aportan una estructura metodológica útil. A través de este análisis, las empresas pueden identificar riesgos potenciales, priorizar aspectos críticos y establecer prioridades para mitigar daños a la organización	Uso de herramientas administrativas que ahorran tiempo y resultan de fácil aplicación. Su impacto es a nivel integral en toda la empresa
46	Fernández Solís, M., Fernández Ronquillo, M., & Lasso Dávila, W. (2024). Administración del Riesgo Financiero en las Pymes de Ecuador. Revista Veritas de Difusão Científica, 5(3), 333–355. https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.207	Ecuador	Analizar el contexto actualizado de la administración de riesgos financieros en las MiPymes de Guayaquil.	Enfoque mixto cuantitativo-cualitativo; análisis financiero en 12 PYMES mediante ratios de liquidez, endeudamiento, y rotación de cartera.	Riesgo financiero: liquidez, endeudamiento, o, cartera y mercado.	Las PYMES presentan debilidades en el control financiero y una alta vulnerabilidad frente a riesgos de liquidez y de endeudamiento. Se evidencia la ausencia de departamentos especializados.	Proporciona indicadores financieros útiles para diagnosticar riesgos en PYMES ecuatorianas y justificar la necesidad de modelos de ERM adaptados.
47	Martínez-Hernández, R., & Rodríguez-Moreno, S. K. (2024). Una mirada a la gestión de riesgos en las microempresas: Un análisis de caso. Vinculatégica EFAN, 10(3), 17–32. https://doi.org/10.29105/vtga10.3-487	México	Explorar la perspectiva del propietario de una microempresa sobre los riesgos y analizar si implementa una gestión de riesgos.	Análisis de caso de estudio con enfoque cualitativo; evidencia bibliográfica y observación directa entre 2021-2022.	Riesgos empresariales integrales (estratégicos, operativos y de entorno).	La microempresa asume el riesgo como una oportunidad de desarrollo, pero carece de formalización documental y de un análisis sistemático del riesgo. Se clasifica como empresa “orgánica”.	Respalda el requerimiento de formalizar la administración de riesgos en micro y pequeñas organizaciones mediante modelos

							estructurados como COSO ERM e ISO 31000.
48	Jiménez, A., Arrieta, Y., Núñez, M. A., & Villanueva, E. (2024). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. Sustainability (Switzerland) , 16(5). https://doi.org/10.3390/su16052094	Colombia	Analizar gestión de riesgos estratégicos para sostenibilidad	Cualitativo (entrevistas)	Estratégico	Riesgos estratégicos impactan sostenibilidad económica, social y ambiental	Conecta ERM con sostenibilidad (muy útil para tesis)
49	Cagua Hidrovo, R. J. (2022). Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador. MQRInvestigar, 6(4), 260–277. https://doi.org/10.56048/mqr20225.6.4.2022.260-277	Ecuador	Analizar conceptualmente los riesgos financieros en las PYMES ecuatorianas.	Estudio descriptivo con enfoque conceptual y documental.	Riesgos financieros: de liquidez, de interés, de crédito, de mercado, cambiarios y operativos.	Los riesgos financieros se han intensificado en las PYMES ecuatorianas debido a la pandemia y a la debilidad de los controles administrativos y financieros.	Ofrece un marco conceptual sólido para categorizar los riesgos financieros en un modelo de ERM aplicado a las PYMES ecuatorianas.
50	Palacio, A., Arévalo, P., & Mantilla, D. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 5(1), 51–62.	Ecuador	Analizar el grado de uso de la administración de riesgos empresariales en las pequeñas y medianas empresas de Quito.	Estudio exploratorio cuantitativo mediante una encuesta aplicada a 267 PYMES.	Riesgos empresariales integrales: operativos, financieros, estratégicos y ocupacionales.	Solo el 49,2% utiliza alguna metodología de administración de riesgos; la gran mayoría se enfoca en la seguridad y salud ocupacional. Existe confusión conceptual sobre ERM.	Evidencia el bajo nivel de madurez de la ERM en Ecuador y la necesidad de modelos integrales para las PYMES.

Fuente: elaboración propia

2.3. Análisis comparativo de los resultados

Luego de recopilar, ordenar, clasificar y categorizar la información obtenida, es importante comparar los resultados de la matriz de revisión bibliográfica; de esta manera, se plasmará y comparará los hallazgos entre autores e investigaciones. Este análisis comparativo se centrará en identificar coincidencias en resultados, metodologías o conclusiones; detectar diferencias y contradicciones entre los estudios revisados; identificar vacíos teóricos o temas no investigados; y establecer tendencias investigativas.

La revisión de la literatura evidencia que la gestión de riesgos empresariales permite a todas las organizaciones de diferentes sectores para lograr fortalecer la sostenibilidad organizacional, de manera especial si se implementan modelos de gestión de riesgos que se adaptan al contexto propio de cada organización.

Sin embargo, los estudios coinciden en que las barreras de adopción son: la limitada cultura organizacional, falta de recursos técnicos, limitación en recursos económicos y aversión al cambio.

En ese mismo sentido, se hace énfasis que la gestión de riesgos en su aplicación real debe alinearse con la estrategia empresarial, el contexto empresarial, y los objetivos de las organizaciones. Por lo tanto, esta gestión de riesgos no puede ser independiente de la gestión empresarial.

En cuanto a diversas PYMES, los autores coinciden en fortalecer sus capacidades internas, mejorar el control de gastos e ingresos, y optimizar la liquidez y la estructura de capital. Aunque existen diferencias regionales, estas empresas enfrentan desafíos similares y presentan una alta vulnerabilidad ante shocks externos.

Si bien es cierto que gran parte de los estudios señalan los beneficios de aplicar la gestión de riesgos, existe una brecha real ante la necesidad de simplificar los marcos teóricos de gestión de riesgo empresarial, lo que permita analizar la cultura

organizacional y el contexto empresarial de las PYMES latinoamericanas no son iguales a los de las PYMES de otros continentes. De esta manera, resulta una asignatura pendiente para los investigadores, dar respuesta a la necesidad de las PYMES con la finalidad de que estas organizaciones alcancen la competitividad y sostenibilidad.

Por otro lado, los autores que se encuentran detallados en la matriz de revisión bibliográfica, a pesar de coincidir en que las PYMES tienen varias necesidades organizacionales, han desarrollado estudios los cuales aplican teorías complejas, como la aplicación de la teoría difusa, o modelos econométricos que solo el personal experto en estas áreas entendería, lo que dejaría al margen a dueños de empresas que no tengan formación en áreas relacionadas. Lo cual muestra contradicción con la premisa que la gestión de riesgos empresariales evitará marcos de aplicación complejos.

Por otro lado, no se toma en cuenta que, a pesar de que las PYMES se desempeñan en escalas menores que las grandes corporaciones, también se ven influenciadas por riesgos globales, tales como riesgos geoeconómicos, riesgos tecnológicos, ambientales y sociales.

Técnicas de análisis bibliográfico

Al analizar la información recopilada, mediante técnicas de revisión narrativa y de análisis documental, permitió identificar enfoques teóricos, modelos metodológicos, dimensiones de riesgo y tendencias investigativas relacionadas con la gestión de riesgos empresariales en PYMES.

La técnica principal utilizada fue la matriz de revisión bibliográfica, estructurada bajo los siguientes criterios:

- Autor/Año
- País
- Objetivo del estudio

- Metodología
- Tipo de riesgo analizado
- Principales resultados
- Aporte a la investigación

Esta matriz permitió:

1. Identificar los principales modelos de gestión de riesgos utilizados en las PYMES.
2. Reconocer las dimensiones más frecuentes de la gestión de riesgo empresarial.
3. Comparar las metodologías de investigación empleadas en estudios similares.
4. Detectar vacíos teóricos y metodológicos en la literatura.
5. Determinar las variables e indicadores relevantes para el diseño del modelo propuesto.

El análisis bibliográfico se desarrolló en tres etapas:

a. Análisis descriptivo

Consistió en clasificar las investigaciones según:

- Año de publicación
- País
- Enfoque metodológico
- Tipo de organización analizada
- Sector económico
- Dimensiones del riesgo estudiadas

b. Análisis temático

Permitió agrupar la literatura en categorías conceptuales relacionadas con:

- Individualización de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta frente al riesgo

- Monitoreo y control
- Cultura organizacional
- Gobierno corporativo
- Sostenibilidad empresarial

c. Análisis comparativo

Se compararon modelos teóricos y aplicaciones prácticas del ERM en PYMES, lo que permitió identificar coincidencias, diferencias y elementos críticos para diseñar un modelo contextualizado al entorno ecuatoriano.

2.4. Operacionalización de variables

La operatividad de las variables hizo posible convertir los conceptos teóricos de la investigación en dimensiones e indicadores observables y medibles, lo que contribuyó al diseño metodológico y a la elaboración de instrumentos para la recopilación de información.

La variable principal de estudio corresponde a la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), sustentada teóricamente en los enfoques del “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” y de la “*International Organization for Standardization*”, mediante la norma ISO 31000.

Tabla 3. Conceptualización de la variable

Variable	Definición conceptual
Gestión de riesgo empresarial	Proceso integral, coordinado y ordenado, orientado a identificar, evaluar, responder y controlar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
Gestión de riesgos empresariales	Identificación de riesgos	Existencia de matrices de riesgos, identificación formal de amenazas	Encuesta / entrevista	Cuestionario
	Evaluación de riesgos	Evaluación de probabilidad e impacto	Encuesta	Escala Likert
	Respuesta al riesgo	Aplicación de controles y planes de mitigación	Entrevista	Guía semiestructurada
	Monitoreo y seguimiento	Seguimiento periódico de riesgos	Observación documental	Checklist
	Cultura de riesgos	Capacitación y concientización organizacional	Encuesta	Cuestionario
	Gobierno corporativo	Participación de la alta dirección en ERM	Entrevista	Guía de entrevista
	Control interno	Existencia de políticas y procedimientos	Observación documental	Lista de verificación

Fuente: elaboración propia

La operacionalización se construyó a partir de las dimensiones más recurrentes identificadas en la revisión bibliográfica, particularmente en investigaciones relacionadas con *ERM* aplicado a PYMES latinoamericanas y con modelos basados en ISO 31000 y en *COSO ERM*.

Identificación de tendencias

Las tendencias identificadas con relación a los riesgos evaluados en el material bibliográfico son las siguientes:

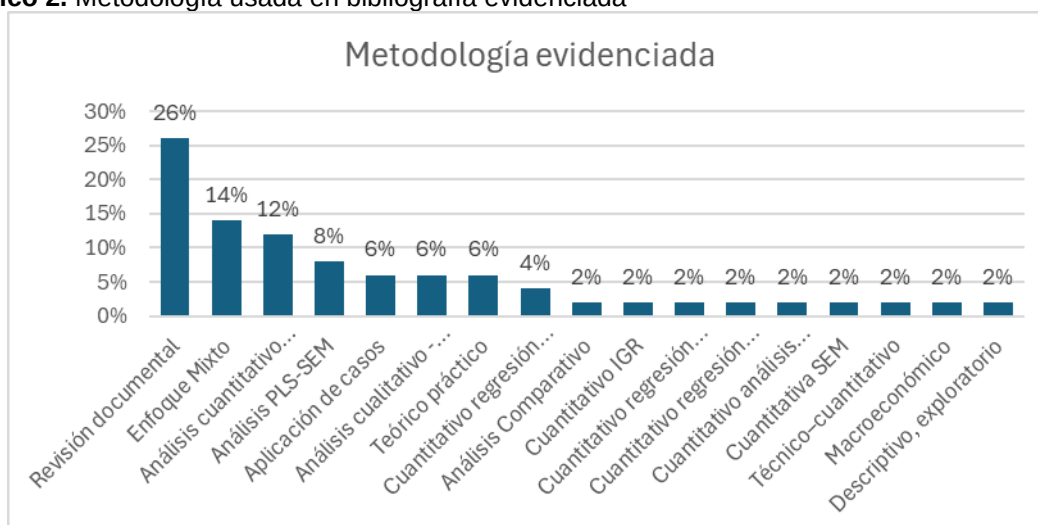
- Tipos de riesgos analizados: Del 100% del material bibliográfico revisado, el 68% trata de la gestión de riesgos integral, el 26% de los riesgos financieros, mientras que el 6% restante se divide en: 2% en riesgos estratégicos, 2% en riesgos ESG y 2% en riesgos naturales.

Gráfico 1. Tipo de riesgos

Fuente: elaboración propia

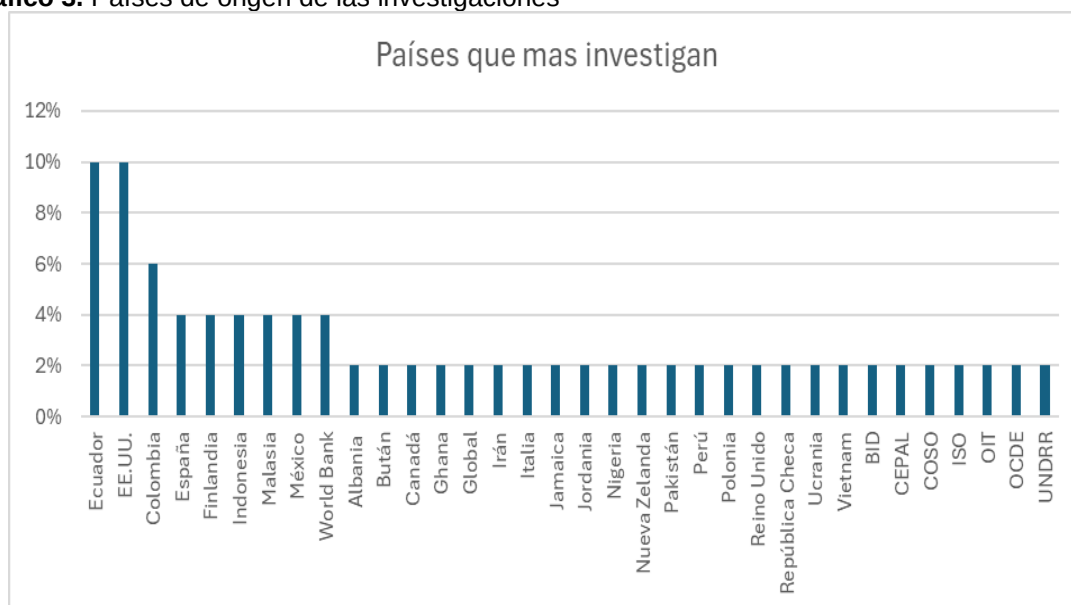
- Metodología evidenciada: Con base al material bibliográfico revisado, el 26% utiliza metodologías de investigación de revisión documental, el 14% utiliza metodologías de investigación de enfoque mixto.

El 12% utiliza metodologías de investigación de análisis cuantitativo basado en encuestas, el 8% utiliza metodologías de investigación de análisis PLS – SEM, mientras tanto las metodologías de aplicación de casos, análisis cuantitativo – encuestas, teórico práctico conforman el 6% respectivamente, el 4% utiliza metodologías cuantitativas de regresión logística, finalmente las metodologías aplicadas restantes son análisis comparativos, análisis cuantitativos IGR, análisis cuantitativo de regresión múltiple, análisis cuantitativo de regresión OLS, análisis cuantitativo factorial, análisis cuantitativo SEM, análisis técnico – cuantitativo, análisis macroeconómico, análisis descriptivo – exploratorio con el 2% respectivamente.

Gráfico 2. Metodología usada en bibliografía evidenciada

Fuente: elaboración propia

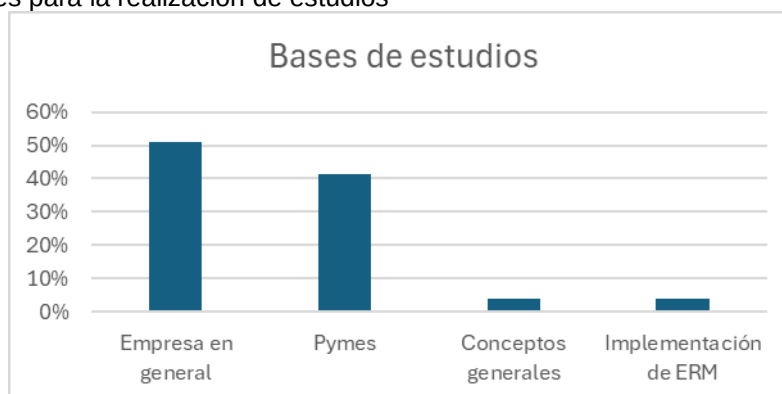
- Países, organizaciones que más investigan: Con base a la información que se encuentra detallada en la matriz bibliográfica, se observa que son estos países que más producción en investigación de gestión de riesgos empresariales son: Ecuador 10%, EE.UU. 10%, Colombia 6%, España 4%, Finlandia 4%, Indonesia 4%, Malasia 4%, México 4%, Banco Mundial 4%, Albania 2%, Bután 2%, Canadá 2%, Ghana 2%, Global 2%, Irán 2%, Italia 2%, Jamaica 2%, Jordania 2%, Nigeria 2%, Nueva Zelanda 2%, Pakistán 2%, Perú 2%, Polonia 2%, Reino Unido 2%, República Checa 2%, Ucrania 2%, Vietnam 2%, BID 2%, CEPAL 2%, COSO 2%, ISO 2%, OIT 2%, OCDE 2%, UNDRR 2%.

Gráfico 3. Países de origen de las investigaciones

Fuente: elaboración propia

- Bases de estudios: Las investigaciones revisadas se centran en estudios sobre organizaciones grandes, pequeñas, conceptos generales y desarrollo de teorías sobre gestión de riesgos empresariales.

El 50% corresponde a estudios de empresas en general, el 42% corresponde a estudios de PYMES, el 4% corresponde a conceptos generales, y el 4% restante corresponde a implementación de gestión de riesgos empresariales.

Gráfico 4. Bases para la realización de estudios

Fuente: elaboración propia

Discusión

La literatura revisada ofrece una visión de los resultados que se pueden obtener si se aplica gestión de riesgos empresariales en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los resultados favorables demostrados en la bibliografía revisada, es importante notar que ninguno de estos artículos presenta una guía específica encaminada a la implementación de la gestión de riesgos a PYMES.

La bibliografía hace énfasis en las carencias de las PYMES, y las mejoras que se implementarán para que estas organizaciones mejoren las debilidades identificadas.

Los resultados obtenidos coinciden en que las PYMES serán resilientes en cualquier contexto, o fortalecer esta condición, de manera que estas organizaciones no cesen en sus actividades.

Por otro lado, los riesgos analizados se repiten en la mayoría de los estudios, y estos son los riesgos financieros, los riesgos operativos y los riesgos estratégicos. Sin dejar fuera el resultado obtenido de la tabulación de datos presentado en la figura 1 – Tipos de riesgos, en la que se presenta que el riesgo integral se repite en el 69% de material revisado, esto no quiere decir que se excluya el riesgo financiero; al contrario, el riesgo financiero se considera en la gran mayoría de la bibliografía revisada.

Este dato permite demostrar la naturaleza de la gestión de riesgos empresariales para crear y mantener valor (utilidad) para los *stakeholders* de una organización.

En ese sentido, el riesgo operativo, legal, tecnológico, ambiental (*ESG*), entre otros, parten de la premisa que su finalidad es crear y mantener valor, y se alinearán a mantener un riesgo financiero bajo los niveles aceptados por gerencia, accionistas o socios de las organizaciones.

Por otra parte, cabe destacar que estos estudios relacionados con la gestión de riesgos empresariales, con énfasis en PYMES, corresponden en su gran mayoría a países en vías de desarrollo o subdesarrollados, lo que demuestra que los investigadores de estos países suman esfuerzos para dar solución a las empresas que pueden verse afectadas por no gestionar adecuadamente sus riesgos.

En el contexto ecuatoriano, las barreras que limitan la implementación de marcos o metodologías de gestión de riesgos en las PYMES vienen dadas por:

- Escasa cultura preventiva
- Bajo nivel de capacitación y profesionalización
- Bajo nivel de monitoreo continuo
- Enfoque de adaptación a características particulares.

En este sentido, la gestión de riesgos empresariales para PYMES ecuatorianas seguirá en una etapa inicial, o adaptativa sin mayor impacto relevante que mejore los resultados de dichas organizaciones.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En función de estos hallazgos revisados en el capítulo anterior, en la visión meso-regional, este capítulo se enfoca en el nivel micro nacional, donde se proponen lineamientos estratégicos dirigidos al contexto específico de las PYMES ecuatorianas. La propuesta busca traducir las conclusiones generales en acciones concretas para la mejora de la resiliencia, competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones en el país.

3.1. Fortalecimiento de la cultura organizacional

Un pilar destacado en la literatura es promover una cultura organizacional enfocada en el riesgo. Esto requiere capacitar a emprendedores y directivos de PYMES en aspectos financieros, operativos y tecnológicos, para que reconozcan la importancia de anticiparse y planificar ante los riesgos. Se sugiere emplear la gestión de riesgos en la planificación estratégica de la empresa, en conjunto con la creación de planes de contingencia y de continuidad del negocio, además de realizar revisiones periódicas. Por ejemplo, establecer un fondo de emergencia pequeño o líneas de crédito flexibles puede ser una práctica habitual para mitigar riesgos financieros inmediatos.

Las instituciones educativas y gremiales en Ecuador ofrecerían talleres presenciales o virtuales sobre gestión de riesgos específicos para PYMES, al igual que modelos exitosos de capacitación en otros países. La guía metodológica de la Universidad EAFIT subraya que crear y fortalecer la cultura de gestión de riesgos para las PYMES es clave para su sostenibilidad a largo plazo.

3.2. Mejoras institucionales y políticas públicas

A nivel institucional, se propone que el Estado y las entidades de apoyo a PYMES incorporen explícitamente la gestión de riesgos en sus programas de asistencia. Por ejemplo, en Ecuador podrían integrarse módulos de gestión de riesgos dentro

de iniciativas de financiamiento y capacitación de organismos como el Ministerio de Producción o la Corporación Financiera Nacional. Además, se recomienda establecer incentivos o certificaciones que premien a las PYMES que adopten prácticas de gestión de riesgos, lo que puede aumentar su acceso a crédito. Otra estrategia clave consiste en promover la diversificación de mercados y la internacionalización.

Se debe considerar los numerosos riesgos externos existentes, así como las variaciones en la demanda interna, afectan a las PYMES locales, el Estado puede respaldarlas mediante acuerdos comerciales, ferias de exportación y asesoría en comercio exterior, con el fin de disminuir su dependencia del mercado doméstico. Asimismo, se propone fomentar la creación de consorcios o clústeres de PYMES, de modo que el uso compartido de recursos facilite la contratación de seguros colectivos —por ejemplo, contra desastres o compensación laboral— y de servicios de ciberseguridad, lo que permita hacer más accesible la transferencia del riesgo a un menor costo.

3.3.Herramientas y prácticas de gestión de riesgos

Las PYMES ecuatorianas adoptarán herramientas prácticas acopladas a sus recursos limitados, entre ellos:

- Mapas de riesgo simplificados: crear matrices de riesgo de fácil uso, donde se evalúen y cuantifiquen el riesgo y el impacto de cada elemento identificado como riesgo (financiero, operativo, tecnológico, etc.). Priorizar los riesgos críticos (alta probabilidad y alto impacto) y desarrollar acciones concretas (por ejemplo, diversificar proveedores o crear alertas tempranas para cobros).
- Planes de continuidad y contingencia: establecer planes documentados para escenarios claves (falta de suministro, interrupciones tecnológicas, desastres naturales). Realizar simulacros ocasionales para asegurar la efectividad del plan, lo que permita evaluar los modelos de buenas prácticas difundidos en la literatura.

- Capacitación tecnológica: fomentar la adopción de herramientas digitales accesibles (software de contabilidad, gestión de inventarios) para reducir errores operativos y mejorar el monitoreo de indicadores financieros. Esto incluye implementar medidas básicas de ciberseguridad (antivirus, *backups*, protocolos de acceso) para mitigar el riesgo tecnológico, que permita adaptar los ejemplos de PYMES que han mejorado su estabilidad mediante estas acciones.

- Diversificación y relaciones: alentar a las PYMES a ampliar su base de clientes y proveedores para no depender de unos pocos actores. Las empresas pueden suscribir acuerdos formales de largo plazo con múltiples proveedores o clientes, lo que permitiría reducir la exposición a riesgos de mercado. Por ejemplo, un fabricante invertiría en la formación de nuevos clientes internacionales para compensar eventuales pérdidas locales. También es conveniente implementar procesos periódicos de evaluación de la confiabilidad de proveedores, como control de calidad o certificaciones, lo que permitirá reducir el riesgo operativo.

- Uso de seguros y garantías: el acceso a seguros empresariales es limitado en muchas PYMES, pero resulta clave. Se sugiere orientar a las empresas hacia productos de seguro adaptados (incendio, robo, responsabilidad civil) y explorar pólizas asociadas a eventos extraordinarios (inundaciones, pandemias). Se promoverá el uso de herramientas de autoevaluación de riesgos (incluso versiones gratuitas en línea) para que los empresarios estimen su exposición y planifiquen mitigaciones.

3.4. Propuesta metodológica de evaluación de riesgos para PYMES

A nivel general, se establece que las organizaciones deben:

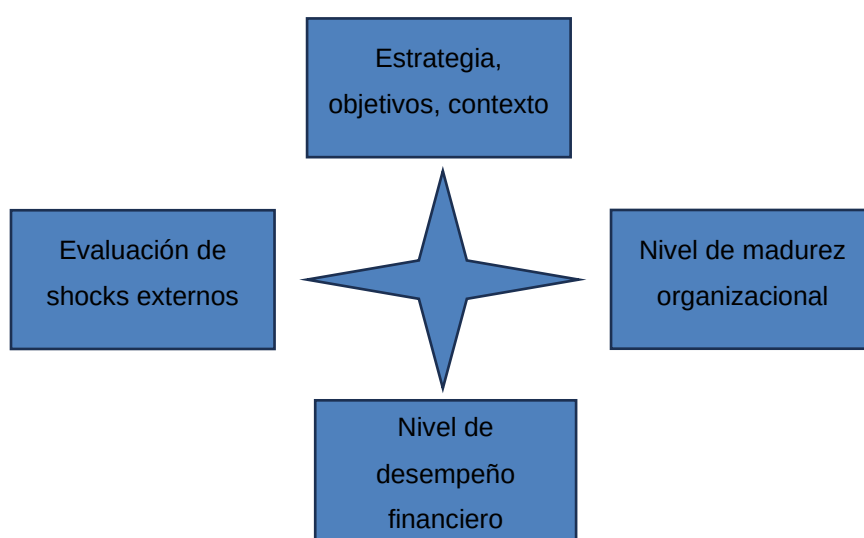
- Fortalecer la resiliencia, de manera especial la resiliencia financiera de manera que se pueda establecer un control adecuado de los costos, los ingresos, la estructura de capital, y de manera implícita el flujo de caja y la liquidez de las organizaciones.

- La gestión de riesgo empresarial debe alinearse con estrategias y con los objetivos y el contexto en el que se desempeñan las organizaciones, de esta manera que la gestión de riesgos.
- La cultura organizacional madura actúa como dinamizadora de los efectos de la gestión de riesgos empresariales, lo cual se traduce en el desempeño de las organizaciones.
- Los riesgos geopolíticos, tecnológicos, ambientales provocan shocks que pueden afectar a cualquier tipo de organización, sin embargo, las PYMES son las más vulnerables ante estos riesgos.

En tal sentido, es necesario prestar atención a los resultados obtenidos en los estudios revisados y evaluar a las organizaciones en los siguientes ejes:

- Alineación y comunicación de la estrategia, los objetivos y el contexto empresarial con los riesgos que se analizarán.
- Madurez de la cultura organizacional.
- Nivel de desempeño financiero.
- Evaluación de los shocks externos de acuerdo con el contexto en el que la organización se desenvuelve.

Gráfico 5. Propuesta de gestión de riesgos para PYMES Ecuador



Fuente: elaboración propia

Este esquema permite exponer la propuesta donde, a partir de los hallazgos obtenidos de la revisión bibliográfica, se realizarán evaluaciones de los 4 aspectos relevantes en las organizaciones, para identificar los riesgos y que estos puedan ser gestionados de acuerdo con lo establecidos por la alta gerencia y los accionistas o socios.

CONCLUSIONES

- El presente estudio, realizado como una revisión narrativa, evidenció que la gestión de riesgos empresariales a nivel general impacta en la sostenibilidad, competitividad de las organizaciones que deciden adoptar esta metodología de trabajo, ya sea a través de los lineamientos establecidos por ISO 31000 o *COSO ERM*. Es importante indicar que estos enfoques no son los únicos para gestionar riesgos, sin embargo, son los más relevantes y usados en nivel mundial.
- Como se evidenciará, existe una gran variedad de riesgos empresariales, los mismos se desprenden del contexto empresarial en el que se desenvuelven las organizaciones, por lo tanto, tratar de clasificar o detallar todos los riesgos sería una tarea difícil. Sin embargo, los riesgos más comunes a nivel general son los riesgos financieros, operativos, estratégicos, y los riesgos externos conocidos como shocks externos.
- La instauración de la gestión de riesgos en las PYMES puede ser viable si se toman en cuenta aspectos de relevancia, entre ellos: alineación de la gestión de riesgos con la estrategia, los objetivos y el contexto empresarial, el nivel de madurez de la cultura organizacional, el desempeño financiero y la evaluación de shocks externos.
- La gestión de riesgos empresariales no será considerada como un proceso burocrático, sino que será vista como un proceso que aporta valor, y que puede ser muy prospectivo para evitar la materialización de los riesgos.

RECOMENDACIONES

- La promulgación del estudio formal de la gestión de riesgos empresariales a manera general ya sea para alumnos, docentes, emprendedores, empresarios, PYMES u otros, la gestión de riesgos permitirá mejorar los resultados de estas organizaciones. Ampliar y profundizar los resultados de estudios sobre la gestión de riesgos empresariales, permitirá conocer nuevas prácticas de evaluación de riesgos.
- Para fortalecer la gestión de las PYMES, es importante que las cámaras de comercio, organismos gubernamentales, academia establezcan programas de capacitación para sus adherentes, y que la implementación de la gestión de riesgos sea un proceso que involucre a un conjunto de organizaciones y no de manera individual, con la finalidad de que exista una retroalimentación entre socios adherentes.
- Adquirir conocimiento sobre las empresas PYMES que son más vulnerables a situaciones ajenas o externas, se establecerá contar con un asesor, consultor que maneje de manera adecuada los riesgos empresariales.
- Incentivar la investigación de temas relacionados a la gestión de riesgos empresariales, como continuidad de la organización, riesgos de liquidez, riesgos de flujo de caja, riesgos contables a partir de los estados financieros, que son los aquellos que se alinean a las necesidades de las PYMES.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Camino, D. F., & Horna Suárez, M. J. (2023). Análisis del riesgo financiero y su efecto en el crecimiento empresarial de las PYMES de Ambato. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.798>
- Álvarez González, P. N., & Morquecho Saltos, J. C. (2025). Factores que inciden para la sostenibilidad empresarial de las PYMES del cantón Morona. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 10354–10378. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16643
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Sistemas de Control de Gestión* (McGraw-Hill, Ed.; 12th ed.). <https://es.scribd.com/document/368745424/Anthony-y-Govindarajan-Sistemas-de-Control-de-Gestion-Cap-2-Ed-12>
- Baloyi, T., & Ozumba, A. (2020). Strategic Risk Management among Small Enterprises in the Construction Industry. *MATEC Web of Conferences*, 312, 02013. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202031202013>
- Bravo, P. (2020). *Modelo de gestión del riesgo operativo para el control de la gestión financiera en el Instituto Superior Tecnológico para el Desarrollo (ISPADE)*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Carrera González, K. R., Dume Candelario, B. A., Dume Candelario, D. E., Candelario Arévalo, J. M., & Dáger López, E. J. (2024). Evaluación de riesgos empresariales en PYMES mediante el uso de matrices MEFE-MEFI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5683–5701. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13997

- Chiara, C. (2019). *Risk Management in Small and Medium Enterprises*.
[https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Risk%20Management%20In%20Small%20And%20Medium%20Enterprises%20by%20Chiara%20Crovini%20\(z-lib.org\).pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Risk%20Management%20In%20Small%20And%20Medium%20Enterprises%20by%20Chiara%20Crovini%20(z-lib.org).pdf)
- COSO. (2017). *COSO - ERM*.
https://www.academia.edu/36493684/Gu%C3%ADa_COSO_ERM_2017
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122–144.
<https://doi.org/10.1108/JRF-06-2014-0079>
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Gómez Villegas, M. (2016). Editorial. *Innovar*, 26(62), 3–6.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59380>
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Hollnagel, E. (2020). *Resilience engineering: Concepts and precepts*.
- Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering*.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rygf6axAH7UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hollnagel,+E.+\(2020\).+Resilience+engineering:+Concepts+and+precepts.+CRC+Press.&ots=ir7ALR7-fi&sig=KFQum3iWC5yQ6bklulwenP-BS80#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=rygf6axAH7UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hollnagel,+E.+(2020).+Resilience+engineering:+Concepts+and+precepts.+CRC+Press.&ots=ir7ALR7-fi&sig=KFQum3iWC5yQ6bklulwenP-BS80#v=onepage&q&f=false)
- INEC. (2023). *Registro Estadístico de Empresas 2022*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2022/Boletin_Tecnico_REEM_2022.pdf

- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization.*
- Khan, A., Shamsi, F., & Rehman, S. (2022). Risk management adoption in SMEs: An ISO 31000 perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 981–997. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0420>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit.* https://cdn.mises.org/Risk%2C%20Uncertainty%2C%20and%20Profit_4.pdf
- Koçiu, L., & Kodra, K. (2021). Using the Econometric Models for Identification of Risk Factors for Albanian Smes (Case Study: Smes of Gjirokastra Region). *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 18, 163–170. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.17>
- Ministerio de Producción, C. E. I. y P. (2022). *Informe de Gestión Institucional.*
- Mora Navarro, Ó. E. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4–19. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Mthiyane, Z. Z. F., van der Poll, H. M., & Tshehla, M. F. (2022). A Framework for Risk Management in Small and Medium Enterprises in Developing Countries. *Risks*, 10(9), 173. <https://doi.org/10.3390/risks10090173>
- Naranjo, P., & Cedeño, M. (2023). Aplicación del modelo COSO-ERM en PYMES ecuatorianas: una revisión de casos. *Revista Contaduría y Negocios*, 20(1), 33–48.
- OECD et al. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023.* OECD. <https://doi.org/10.1787/5cf30f87-es>

- Palacio, A., Arévalo, P., & Mantilla Garcés, D. (2016). *Un estudio exploratorio a la gestión de riesgos empresariales en las PYMES de la ciudad de Quito*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17507>
- Quintero Becerra, L. E., Rodríguez Díaz, C. A., & Monroy Silva, M. V. (2021). Modelos de sistemas integrados de gestión para pequeñas, medianas y grandes empresas. *SIGNOS - Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6673>
- Rodríguez Quimi, E. L. (2023). *APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 31000:2018 PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA MIRAPEZ S.A. , CANTÓN SANTA ELENA, ECUADOR*. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/10597/UPSE-TII-2023-0037.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- SENPLADES. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades*.
- Superintendencia de Compañías, V. y Seguros. (2024). *Ranking y Reporte Empresarial*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Tacuri-Quesada, G. E., & López-González, C. P. (2021). Riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas durante la pandemia. Caso: ASOPROTEXAPRO. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 629–659. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.524>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- UNCTAD. (2025). *Sustainability Disclosure for Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Economies*. https://unctad.org/system/files/official-document/diae2024d3_en.pdf

Zurita Carpio, G. del R. (2021). *Diseño de una metodología para la gestión del riesgo operativo en las PYMES del sector servicios de asesoría en Ecuador*.
<http://hdl.handle.net/10644/8320>