

## Estudio empírico sobre el desempeño de las PYMES y su gestión de riesgos empresariales

Empirical study on the performance of SMEs and their enterprise risk management

Jiménez Rico Artemio<sup>1</sup>, Lona Silva Cynthia Ximena<sup>2</sup>, Villarreal Solares Estrellita de Jesús<sup>3</sup>, Gómez Pérez Esmeralda Fernanda<sup>4</sup>, López Nava Mauricio<sup>5</sup>, Valenzuela Meza Jesús Alberto<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, a.jimenezrico@ugto.mx

<sup>2</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, cx.lonasilva@ugto.mx

<sup>3</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, edj.villarrealsoles@ugto.mx

<sup>4</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, ef.gomezperez@ugto.mx

<sup>5</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, m.lopeznava@ugto.mx

<sup>6</sup> Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, ja.valenzuelameza@ugto.mx

### Resumen

Las PYMES en Guanajuato son parte fundamental para el crecimiento económico y social, así como en la creación de empleos en la región. Sin embargo, su desempeño organizacional se ve afectado por diversos riesgos y obstáculos. La Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) es una herramienta administrativa empleada para administrar y mitigar riesgos y así poder alcanzar los objetivos organizacionales. A pesar de su aplicación en las PYMES, aún existen importantes oportunidades de mejora, sobre todo en países en desarrollo. Se estudiaron dos variables, como variable dependiente el Desempeño Organizacional, medida a través de cuatro componentes: procesos internos; sistema abierto; sistema racional y recursos humanos; mientras que la variable independiente es la ERM, integrada por tres componentes: identificación de riesgos; evaluación de riesgos y seguimiento de riesgos. Esta investigación tiene como objetivo determinar el nivel de implementación de prácticas formales de ERM en las PYMES de Guanajuato, así como el efecto que tienen en el desempeño organizacional. En este documento se presentan los resultados parciales de esta investigación, en los cuales se destaca que en el componente sistema abierto, el indicador mejor evaluado fue el incremento en la satisfacción de los clientes, mientras que, en recursos humanos, las PYMES evaluaron con mejor calificación la mejora en la motivación de los trabajadores. Por otro lado, en el componente identificación de riesgos, el mejor indicador fue la búsqueda de asesoría profesional y en el componente seguimiento de riesgos, casi la totalidad de las empresas opinaron que la revisión del trabajo es frecuente.

**Palabras clave:** Gestión de riesgos empresariales; ERM; desempeño organizacional; PYMES.

### Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel sumamente importante en el desarrollo y crecimiento económico por su contribución al PIB y a la generación de empleos en el Estado de Guanajuato, así como a nivel nacional. Sin embargo, estas empresas se enfrentan a diversas barreras y desafíos que afectan su desempeño organizacional, con ello surge la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM, por sus siglas en inglés Enterprise Risk Management), es una herramienta administrativa y estratégica que contribuye a mitigar de la mejor manera posible los riesgos que surjan para incrementar la estabilidad y un crecimiento continuo y progresivo de las PYMES. Esta herramienta ha sido ampliamente aplicada en las grandes empresas, sin embargo, en el contexto de las PYMES aún hay grandes áreas de oportunidad.

Asimismo, el desempeño organizacional ha sido estudiado en diferentes contextos a través del tiempo, en el cual se han encontrado dos principales enfoques. El primero de ellos es el desempeño basado en indicadores financieros y el segundo basado en el desempeño no financiero, siendo este último el predominante en el estudio de las PYMES.

En el estado de Guanajuato existe un gran auge en el sector empresarial, no obstante, las PYMES se enfrentan a diversos riesgos significativos que pueden obstaculizar el desarrollo de estas empresas. Estudios empíricos previos, han estudiado la relación entre la ERM y el desempeño empresarial, los cuales se han enfocado principalmente en empresas grandes y en países desarrollados.

Por lo antes expuesto, el objetivo general de la investigación fue determinar el nivel de implementación de prácticas formales de ERM en las PYMES de Guanajuato, así como el efecto que tienen en el desempeño organizacional.

## Revisión de literatura

### Gestión de Riesgos Empresariales

La gestión de riesgos empresariales (ERM) ha experimentado una notable evolución y especialización en los últimos años, reflejando las cambiantes necesidades del mercado y los desafíos de un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. La investigación en este campo se ha enfocado en subtemas específicos como el riesgo reputacional, el riesgo de fraude y el riesgo cambiario, evidenciando un enfoque más detallado y especializado en la literatura reciente (Hasper et al., 2017).

El actual entorno empresarial, caracterizado por su dinamismo y alta competitividad, ha subrayado la importancia de una gestión de riesgos eficaz. Pérez et al. (2014) destacan que este entorno ha llevado al desarrollo de diversos enfoques para la gestión de riesgos, desde los más tradicionales y cuantitativos hasta los enfoques integrales y cualitativos, como el ERM, el cual se presenta como un enfoque global y flexible, especialmente adecuado para microempresas, permitiendo evaluar los niveles de exposición al riesgo a partir de datos cualitativos

A pesar de estos avances, la implementación de sistemas de gestión de riesgos en las PYMES sigue siendo insuficiente. En este sentido, según Palacio et al. (2016), solo el 49.2% de las empresas han adoptado algún tipo de sistema de gestión de riesgos, y de éstas, el 78% se ha centrado únicamente en la seguridad y salud ocupacional, áreas exigidas por la regulación gubernamental. Esta tendencia sugiere una comprensión limitada del concepto integral de la gestión de riesgos, ya que muchas PYMES confunden herramientas aisladas como indicadores, exámenes ocupacionales, cronogramas y reuniones con una gestión de riesgos verdaderamente integral. La prevención de riesgos es esencial para el desempeño empresarial en un mercado altamente competitivo.

Por otro lado, Oliveira et al. (2016), en Portugal investigaron la percepción y sensibilidad al riesgo, así como los beneficios que se obtienen de la gestión de éste en las PYMES de excelencia. Además, estudiaron si se comprende el ERM como algo positivo y si las PYMES están listas para reconocer y encarar los riesgos. Su análisis reveló cuatro aspectos clave; los asociados con riesgos operativos, que son relacionados por las empresas con características que ocurren internamente; riesgo de competitividad y diferenciación, riesgo de adaptación al ambiente que hay alrededor y riesgo de mercado dependiendo las variables financieras.

De esta manera, Verbano y Venturin (2013), en su análisis de literatura sobre el ERM en las PYMES, destacan que son mayores las consecuencias de los riesgos a los que se exponen las PYMES debido a los recursos limitados con los que cuentan. Por lo tanto, sugieren que es necesario hacer un seguimiento meticuloso de gastos actuales y pronosticar costos. Aunque señalan que los riesgos no solamente son en el área financiera, están presentes en todas las funciones de la empresa y en los distintos tipos de actividades. Para hacer un valor que sea sostenible y ayudar a la supervivencia de las PYMES, sugieren tener la capacidad de identificar riesgos, llevar a cabo una valuación y darles una prioridad, además de implementar mecanismos y acciones y poder realizar un monitoreo continuo.

La gestión del riesgo por sí misma exige unas competencias particulares para aplicar metodologías, identificar impactos en las empresas y desarrollar planes de atención eficientes (Neves et al., 2014). El objetivo principal de la gestión de riesgos es anticipar la ocurrencia de riesgos y tener planes de acción preestablecidos. La toma de decisiones y la gestión de riesgos en proyectos deben basarse en información de alta calidad y considerar diversos enfoques como la innovación, la administración de sistemas, la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos y la mejora de procesos (Marcelino-Sádaba et al., 2014).

Sin embargo, la integración de prácticas de gestión de riesgos en las empresas es particularmente desafiante, especialmente en las empresas más pequeñas. Pereira y Cuero (2018) señalan que el compromiso de la dirección y la definición clara de funciones y responsabilidades en las empresas son frecuentemente insuficientes. Esta falta de compromiso y claridad en la gestión de riesgos afecta directamente la competitividad de estas empresas, ya que una gestión mínima del riesgo no permite desarrollar estrategias efectivas para mitigar amenazas potenciales que podrían impactar negativamente su operatividad y

crecimiento. En conjunto, estos estudios revelan tanto los avances en la especialización de la ERM como los desafíos significativos que enfrentan las PYMES en su implementación efectiva.

## **Desempeño Organizacional**

El desempeño empresarial es un concepto amplio y multivariable que abarca distintas áreas del funcionamiento y resultados de una empresa. Debido a esta amplitud, el desempeño empresarial se ha manejado de manera subjetiva y complicada de evaluar (Neely, 2005). La elección adecuada de los indicadores para medir el performance es un factor crítico para conseguir los objetivos estratégicos de una organización (Burney et al., 2009). Aunque suele medirse en términos financieros, existe un campo cualitativo que incluye variables no financieras críticas para el desarrollo y éxito de las organizaciones (Neely, 2005).

Como lo mencionan Kaplan y Norton (1992), entre los principales aspectos de un enfoque cualitativo del performance se encuentran los procesos internos, subrayando la importancia de aumentar la eficiencia operativa; el aprendizaje continuo y crecimiento de la organización, enfatizando en la necesidad de desarrollar a los empleados y la infraestructura tecnológica; y la alineación estratégica, para asegurar que los empleados comprendan y se comprometan con los objetivos de la empresa. Otra variable por considerar para el performance organizacional es la perspectiva del cliente y su interacción directa con la organización, para obtener una retroalimentación que se traduzca en lealtad y recomendaciones personales (Hill et al., 2007).

Por otro lado, Parnell (2011) indica que la capacidad de producir bienes o servicios que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes es fundamental para conocer el desempeño de una organización. De acuerdo con Guest (2017) al interior de la empresa se debe de mantener una cultura organizacional fuerte que permita elevar la productividad. En complemento, Gulati et al. (2000) mencionan que de manera externa a la empresa se deben mantener alianzas estratégicas con otros negocios y proveedores.

Las PYMES contribuyen al crecimiento económico, la creación de empleo, la generación de riqueza e ingresos y a la reducción de la pobreza (Masroor y Asim, 2019). Asimismo, según Wolf y Pett (2006), las PYMES son base fundamental en la economía de cada país, por lo que comprender y aprovechar los factores no financieros del desempeño empresarial es vital para estas empresas. Debido a que las PYMES no cuentan con todos los recursos de las grandes empresas, buscan compensar su performance con flexibilidad, creatividad y una conexión más estrecha con sus clientes y empleados (Kaplan y Norton, 1992).

Asimismo, para comprender la ERM en las PYMES, es crucial integrar conceptos esenciales de la administración, como el proceso de toma de decisiones, ya que la gestión del riesgo implica decisiones continuas. Además, la gestión del talento humano es fundamental, dado que este proceso requiere habilidades específicas para identificar, evaluar y responder a posibles proyectos (Muñoz y Cuadros, 2017).

Estas empresas, debido a su tamaño, pueden pivotar más rápidamente en respuesta a nuevas oportunidades o cambios que surjan en el mercado. Su adaptabilidad puede manifestarse en mejoras en los productos existentes, desarrollo de nuevos productos, o la adopción de nuevos procesos para aumentar su productividad y su calidad (Teece, 2010).

## **Metodología**

### **Participantes y recolección de datos**

La muestra se conformó por las PYMES del estado de Guanajuato de los sectores industrial, comercio y servicios a quienes se les aplicó un cuestionario para recolectar los datos de las variables objeto de estudio. Los datos de las PYMES se obtuvieron de la base de datos del DENUJ del INEGI con corte a mayo 2024. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a los gerentes o dueños de las PYMES porque son éstos quienes tienen más conocimiento sobre la implementación de la ERM y el desempeño de su empresa. La encuesta se aplicó a través de un formulario enviado por correo electrónico y se le dio seguimiento a su respuesta por llamadas telefónicas.

## Variables de estudio

En esta investigación se estudiaron dos variables:

**Desempeño Organizacional:** Variable medida a través de los cuatro factores utilizados por Cuevas-Vargas et al. (2020). Estos factores son: procesos internos, sistema abierto, sistema racional y recursos humanos; cada uno de los factores incluye tres reactivos medidos mediante una escala tipo Likert.

**ERM:** Variable que se integra por tres componentes: identificación de riesgos, evaluación de riesgos y seguimiento de riesgos, propuestos por Brustbauer (2016). Cada componente incluye 4 ítems medidos mediante una escala tipo Likert.

## Diseño de la investigación

Esta investigación por sus características corresponde a un enfoque del tipo cuantitativo con un alcance descriptivo. La recolección de datos se realizó en un solo momento y se obtuvieron sin la manipulación intencional de las variables, por lo que el diseño de la investigación es de tipo no experimental y transeccional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

## Análisis de Resultados

### Caracterización de la muestra

Entre las características más destacadas de la muestra, encontramos que hay una mayoría de personas físicas. Asimismo, más del 80% de nuestra muestra fueron empresas pequeñas. El sector predominante fue el de servicios, y la mayoría mencionó que tenía un control mayoritario familiar. Entre otros datos significativos están que la mayoría de las empresas de la muestra recuperada cuentan con una antigüedad entre 1 y 10 años, por lo que son empresas de reciente creación. Los detalles se muestran en la tabla 1.

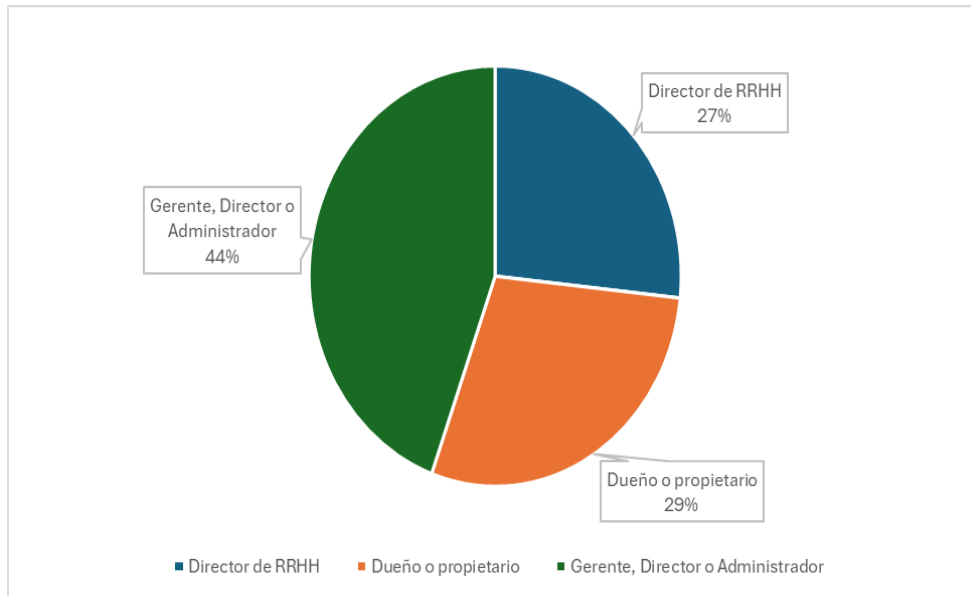
**Tabla 1.** Características generales de la muestra.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Variable	Frecuencia	Porcentaje
<b>Tipo de empresa</b>			<b>Tamaño de la empresa</b>		
Personas Morales	22	48.88 %	Pequeña	37	82.22 %
Personas Físicas	23	51.11 %	Mediana	8	17.77 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>
<b>Sector</b>			<b>Control mayoritario familiar</b>		
Comercial	15	33.33 %	No	12	26.66 %
Industrial	9	20.00 %	No sé	2	4.44 %
Servicios	21	46.66 %	Si	31	68.88 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>
<b>Antigüedad</b>					
1 a 10 años	17	37.77 %			
11 a 20 años	5	11.11 %			
21 a 30 años	9	20.00 %			
30 años o más	14	31.11 %			
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>			

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

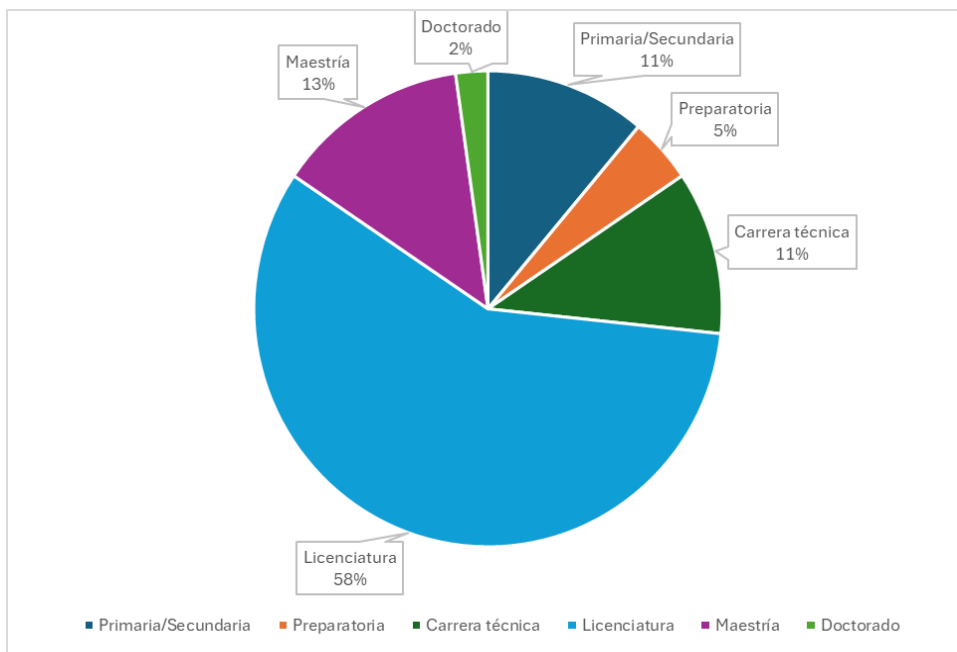
Respecto a los datos más relevantes del gerente o propietarios de las PYMES encuestadas se destaca que más del 40% de las encuestas fueron respondidas por el gerente, director o administrador de la empresa. Asimismo, sobresale que un 58% de los gerentes o propietarios de las empresas tienen nivel de licenciatura, mientras que, en cuanto al género, un 60% de los gerentes o propietarios de las PYMES son del género masculino. Los detalles se muestran en las figuras 1, 2 y 3.

**Figura 1.** Cargo de la persona entrevistada.



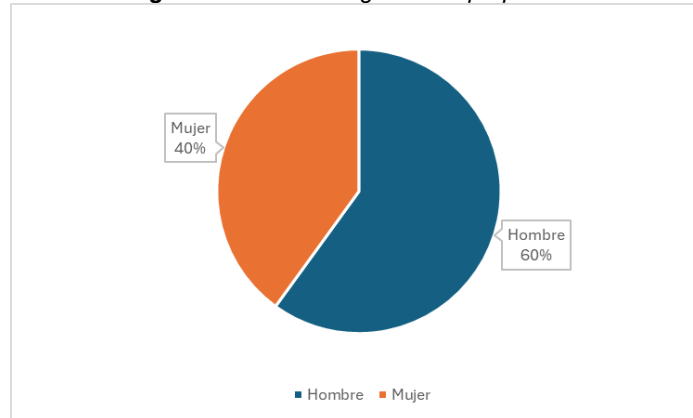
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

**Figura 2.** Nivel de estudios del gerente o propietario.



*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

**Figura 3. Género del gerente o propietario.**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

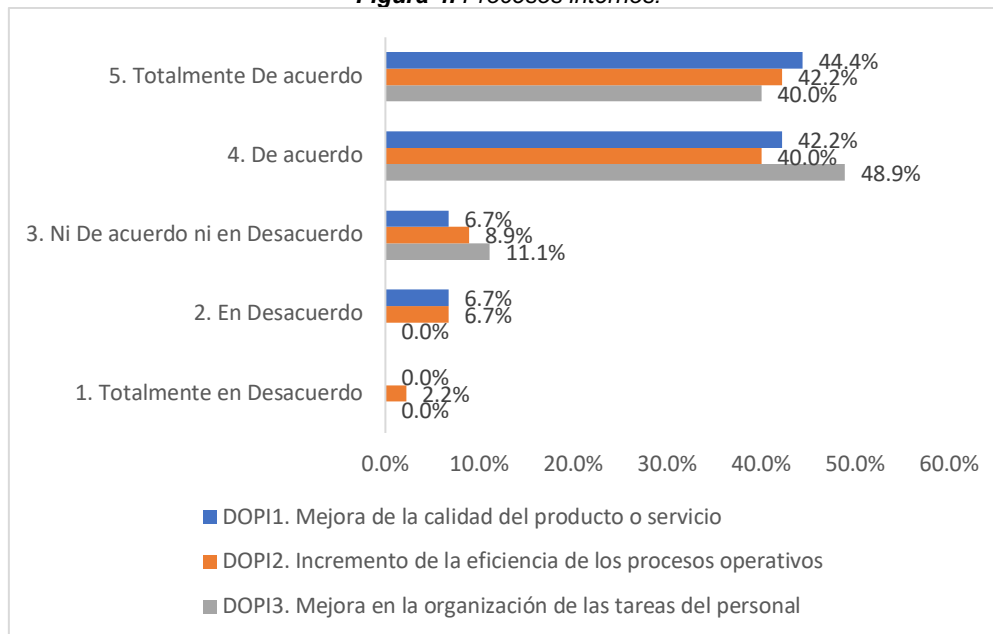
## Desempeño Organizacional

A continuación, se analizan los resultados más relevantes de la variable Desempeño Organizacional, en la cual se examinaron cuatro componentes de acuerdo con la metodología previamente mencionada: procesos internos (DOPI); sistema abierto (DOSA); sistema racional (DOSR) y recursos humanos (DORH).

### Procesos Internos

En el componente “Procesos Internos” se analizaron 3 indicadores: Mejora de la calidad del producto o servicio, incremento de la eficiencia de los procesos operativos y mejora en la organización de las tareas del personal. Como se observa en la figura 4, el indicador “Mejora de la calidad del producto o servicio” fue el que tuvo mayor calificación entre las PYMES encuestadas, con un 44.4% en “Totalmente de acuerdo” y un 42.2% en “De acuerdo”. El indicador “Incremento de la eficiencia de los procesos operativos” fue evaluado con un 42.2% “Totalmente de acuerdo” y el 40.0% “De acuerdo”. Finalmente, el indicador “Mejora de la calidad del producto o servicio” fue evaluado con un 40.0% en “Totalmente de acuerdo” y un 48.9% en “De acuerdo”.

**Figura 4. Procesos internos.**

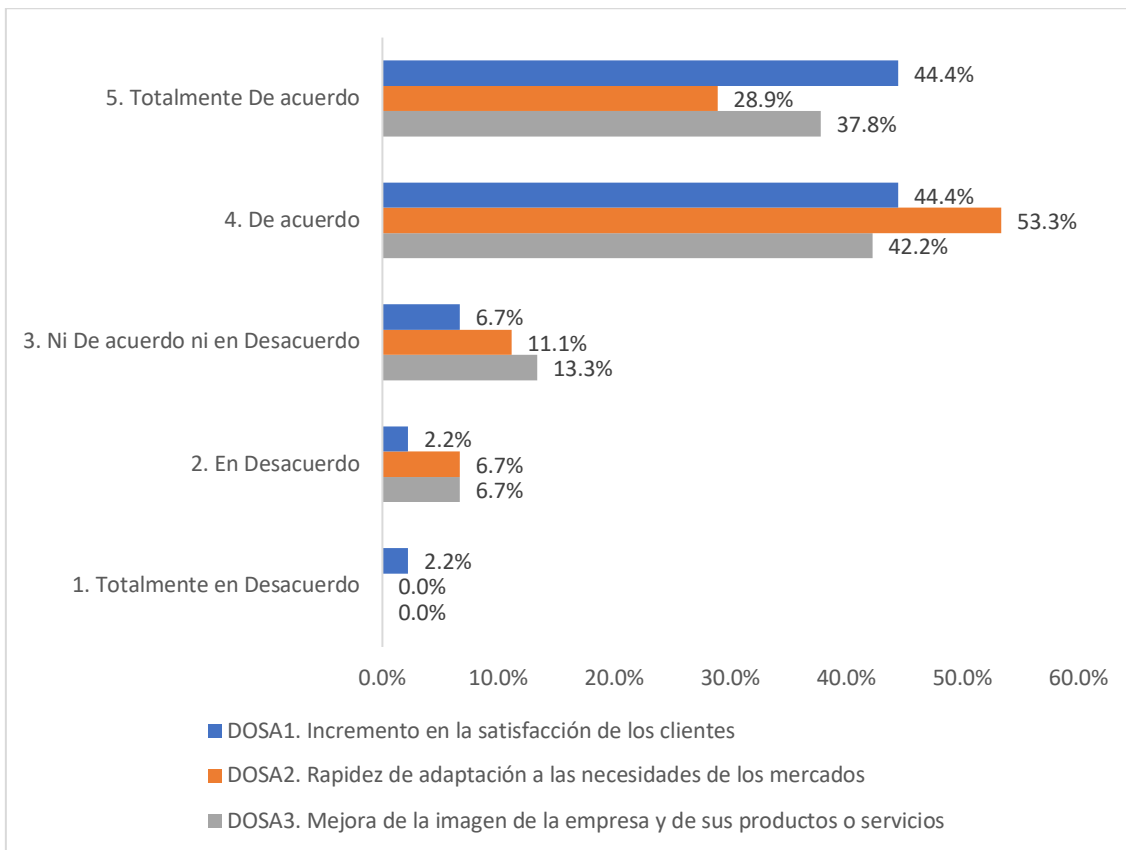


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

### Sistema Abierto

En el componente “Sistema abierto” se analizaron 3 diferentes indicadores: Incremento en la satisfacción de los clientes; Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados y Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos o servicios. Los tres indicadores se evaluaron de manera muy positiva, como se observa en la figura 5. El indicador “Incremento en la satisfacción de los clientes” fue el que tuvo la calificación más alta entre las empresas encuestadas, con un 44.4% en “Totalmente de acuerdo” y un 44.4% en “De acuerdo”. El indicador “Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados” fue evaluado de una muy buena manera, el 28.9% de los encuestados respondieron “Totalmente de acuerdo” y el 53.3% “De acuerdo”. Por último, el indicador “Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos o servicios” fue evaluado con un 37.8% en “Totalmente de acuerdo” y un 42.2% en “De acuerdo”.

**Figura 5. Sistema Abierto.**

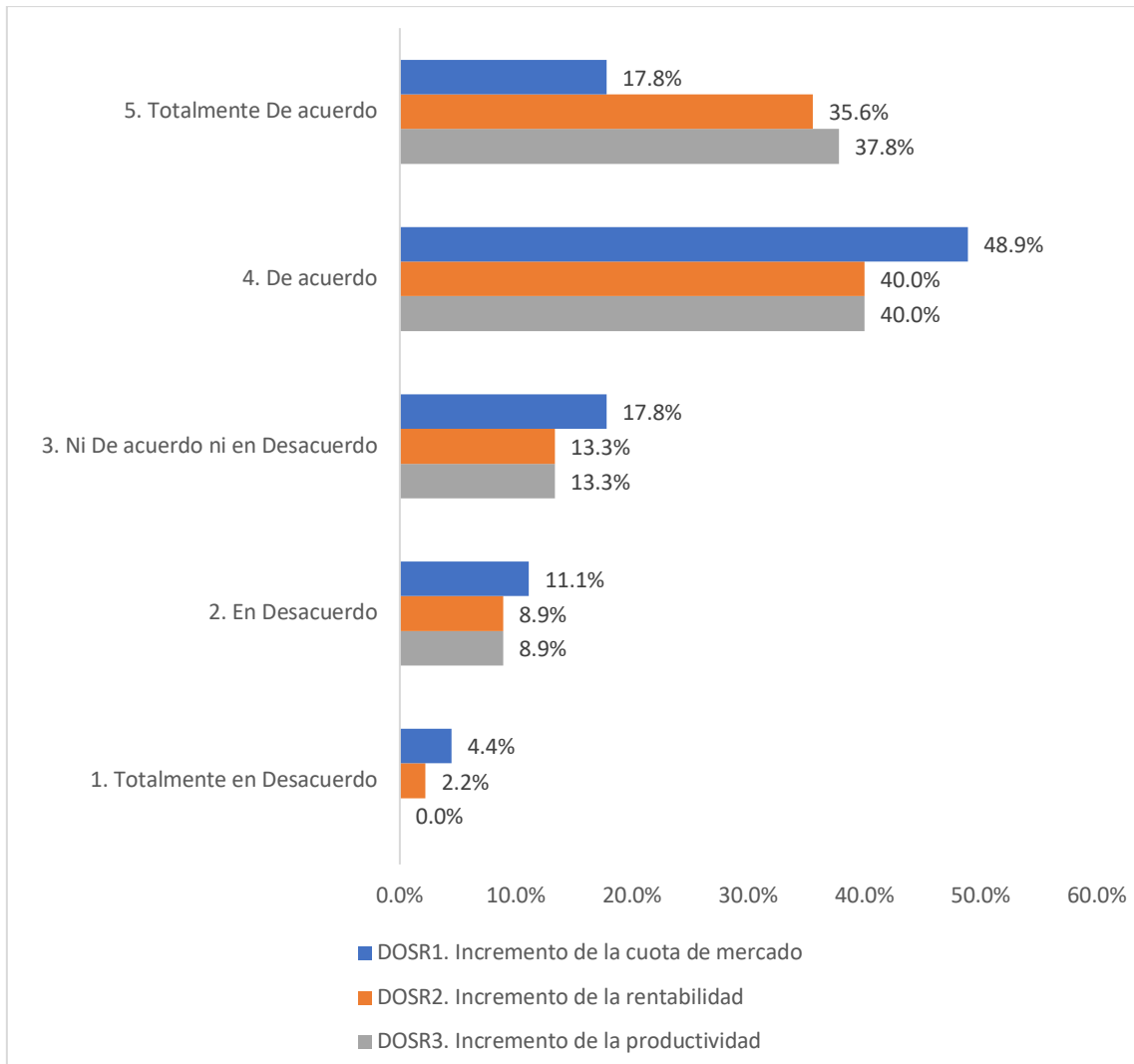


*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

### Sistema Racional

En el componente “Sistema racional” se analizaron 3 diferentes indicadores: Incremento de la cuota del mercado; incremento de la rentabilidad e incremento de la productividad. El indicador “Incremento de la productividad” fue el mejor evaluado por las PYMES encuestadas con un 37.8% con “Totalmente de acuerdo” y un 40.0% con “De acuerdo”. El indicador “Incremento de la rentabilidad” también fue evaluado de una manera muy positiva, el 35.6% de los encuestados respondieron estar “Totalmente de acuerdo”, mientras que el 40.0% respondió “De acuerdo”. Por otra parte, el indicador con peor calificación fue “Incremento de la cuota del mercado”, debido a que sólo tuvo un 66.7% de aceptación dividido entre 17.8% en “Totalmente de acuerdo” y un 48.9% en “De acuerdo”. El detalle de los resultados se muestra en la figura 6.

**Figura 6. Sistema Racional.**



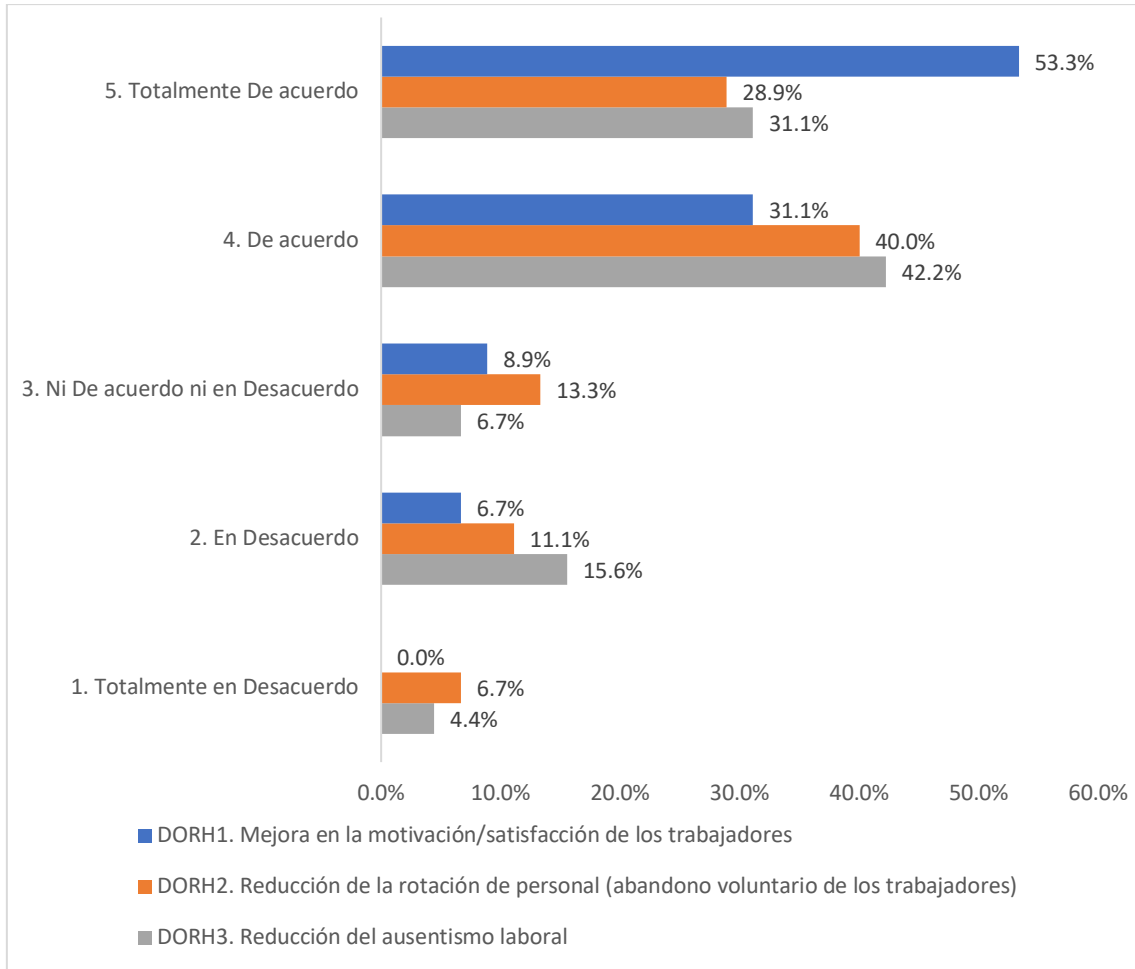
*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de la investigación.

## Recursos Humanos

El componente “Recursos humanos” analiza 3 diferentes indicadores: Mejora en la motivación/satisfacción de los trabajadores; Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores) y Reducción del ausentismo laboral. El indicador “Mejora en la motivación/satisfacción de los trabajadores” fue el mejor evaluado por las empresas encuestadas con un 53.3% que opinaron estar “Totalmente de acuerdo” y un 31.1% con “De acuerdo”. El indicador “Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)” obtuvo un 28.9% en “Totalmente de acuerdo” y un 40.0% en “De acuerdo”. Finalmente, el indicador con peor calificación es “Reducción del ausentismo laboral”, el cual tuvo un 15.6% de respuestas en “En desacuerdo” y un 4.4% en “Totalmente en desacuerdo”. En la figura 7 se muestran los detalles de este componente.



**Figura 7. Recursos Humanos.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

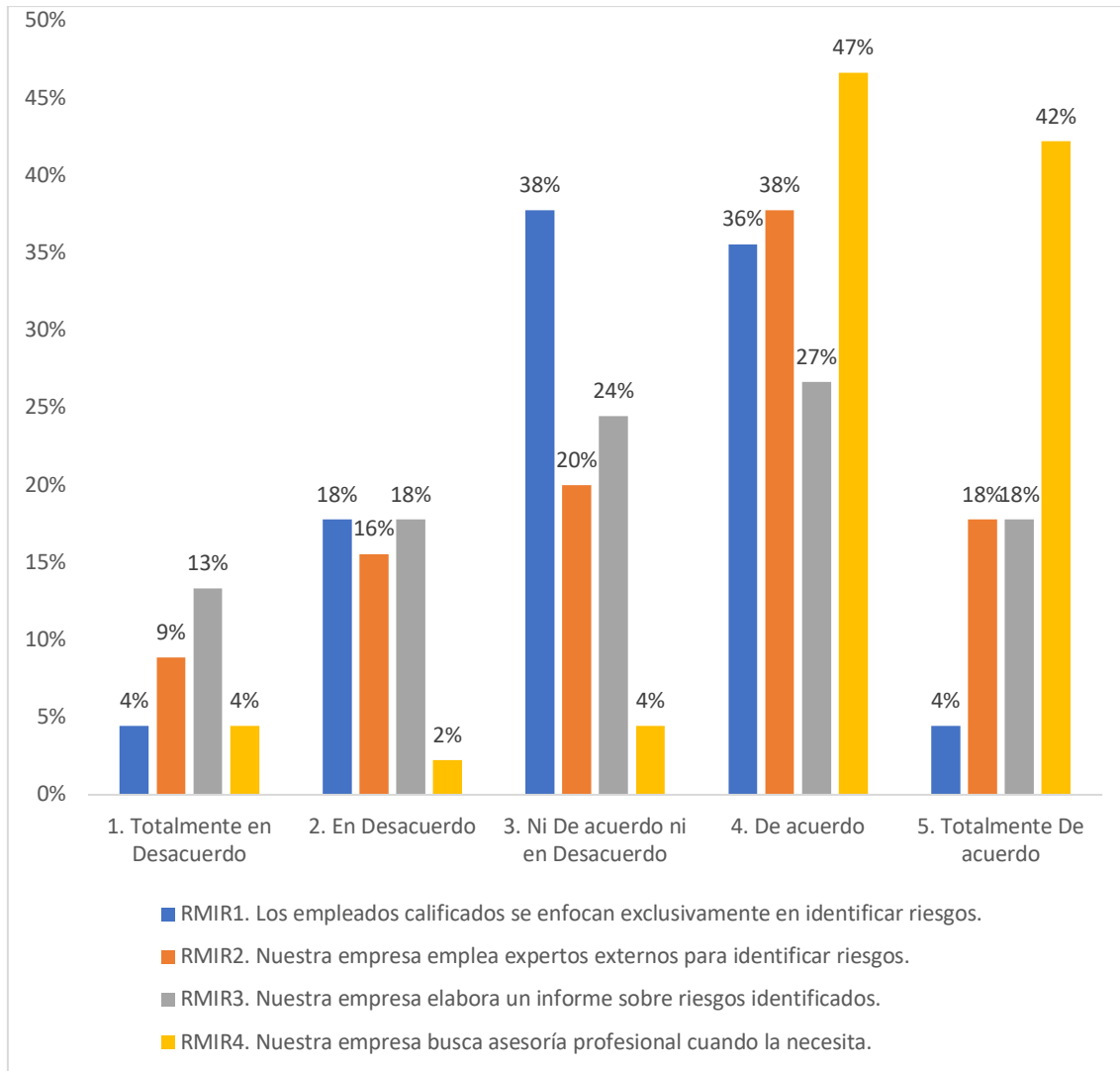
## Gestión de Riesgos Empresariales

A continuación, se analizan los resultados más relevantes de la variable Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), en la cual se examinaron tres componentes de acuerdo con la metodología previamente mencionada: identificación de riesgos (RMIR); evaluación de riesgos (RMER) y seguimiento de riesgos (RMSR).

### Identificación de Riesgos

En este componente se realizaron 4 preguntas sobre la identificación de los riesgos, donde se destaca que un 36% de las empresas están de acuerdo en que sus empleados calificados se dediquen exclusivamente a identificar riesgos, esto está en sintonía con las empresas que están a favor en realizar un informe de riesgos identificados cada cierto tiempo con un 27% de acuerdo y un 18% en totalmente de acuerdo. Por otro lado, se observa que las opiniones están divididas sobre la contratación de expertos externos para identificar riesgos, un 56% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que un 24% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. No obstante, a pesar de esto, un 89% de las empresas opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en buscar asesoría profesional cuando la necesita. En la figura 8 se observan a detalle los resultados de este componente.

**Figura 8. Identificación de Riesgos.**

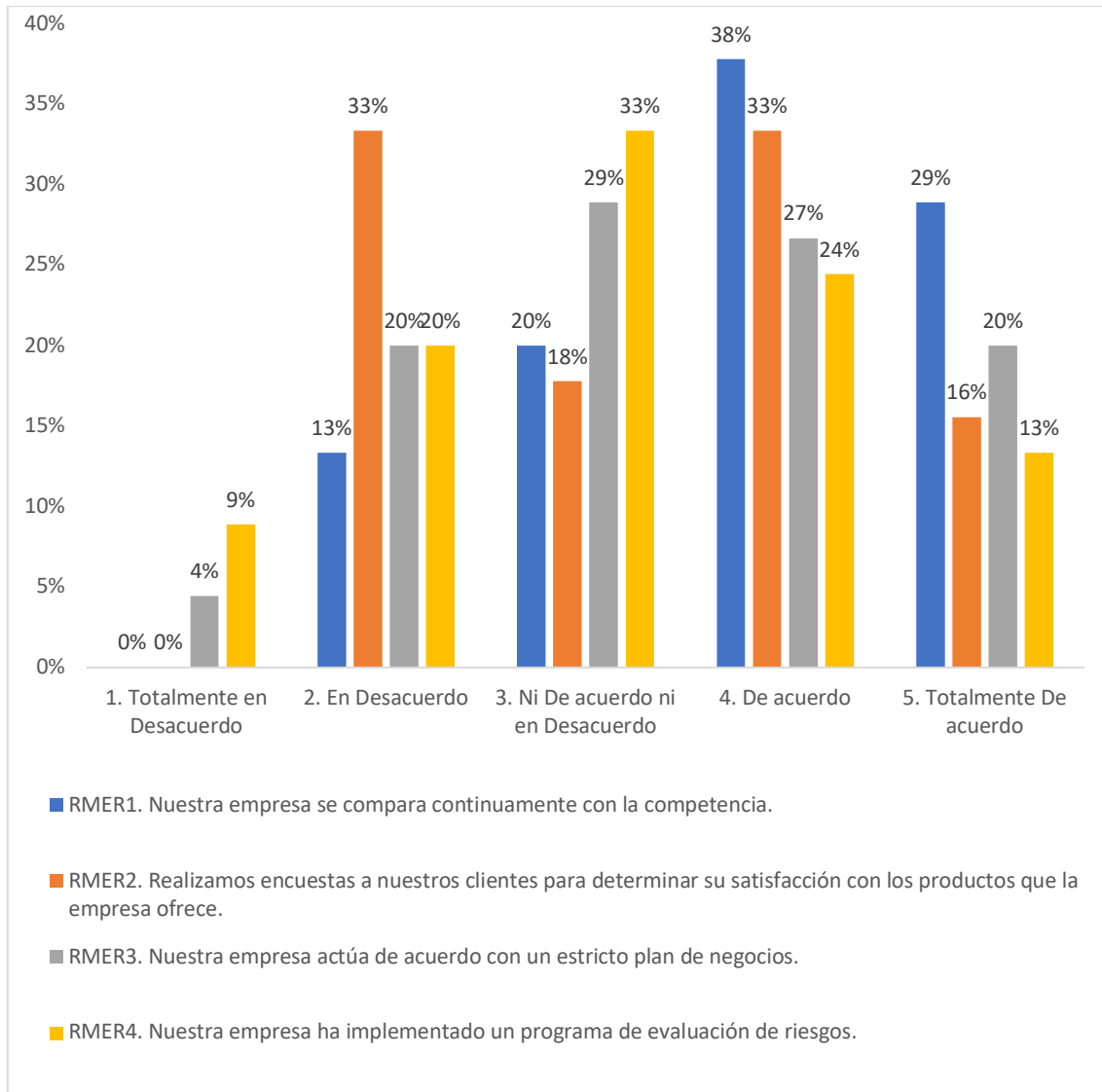


Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

### Evaluación de Riesgos

Este componente se integró por 4 indicadores sobre la evaluación riesgos (RMER). En la figura 9 se destaca que las PYMES encuestadas opinaron que un 38% está de acuerdo y un 29% está totalmente de acuerdo en que se comparan continuamente con la competencia. Por otro lado, un 33% de las empresas está de acuerdo y un 16% está totalmente de acuerdo en realizar encuestas a sus clientes para determinar su satisfacción con los productos que la empresa ofrece. Respecto a la actuación de las empresas de acuerdo con un estricto plan de negocios, sobresale que el 29% de las PYMES opinó que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 38% de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en implementar un programa de evaluación de riesgos.

**Figura 9. Evaluación de Riesgos.**

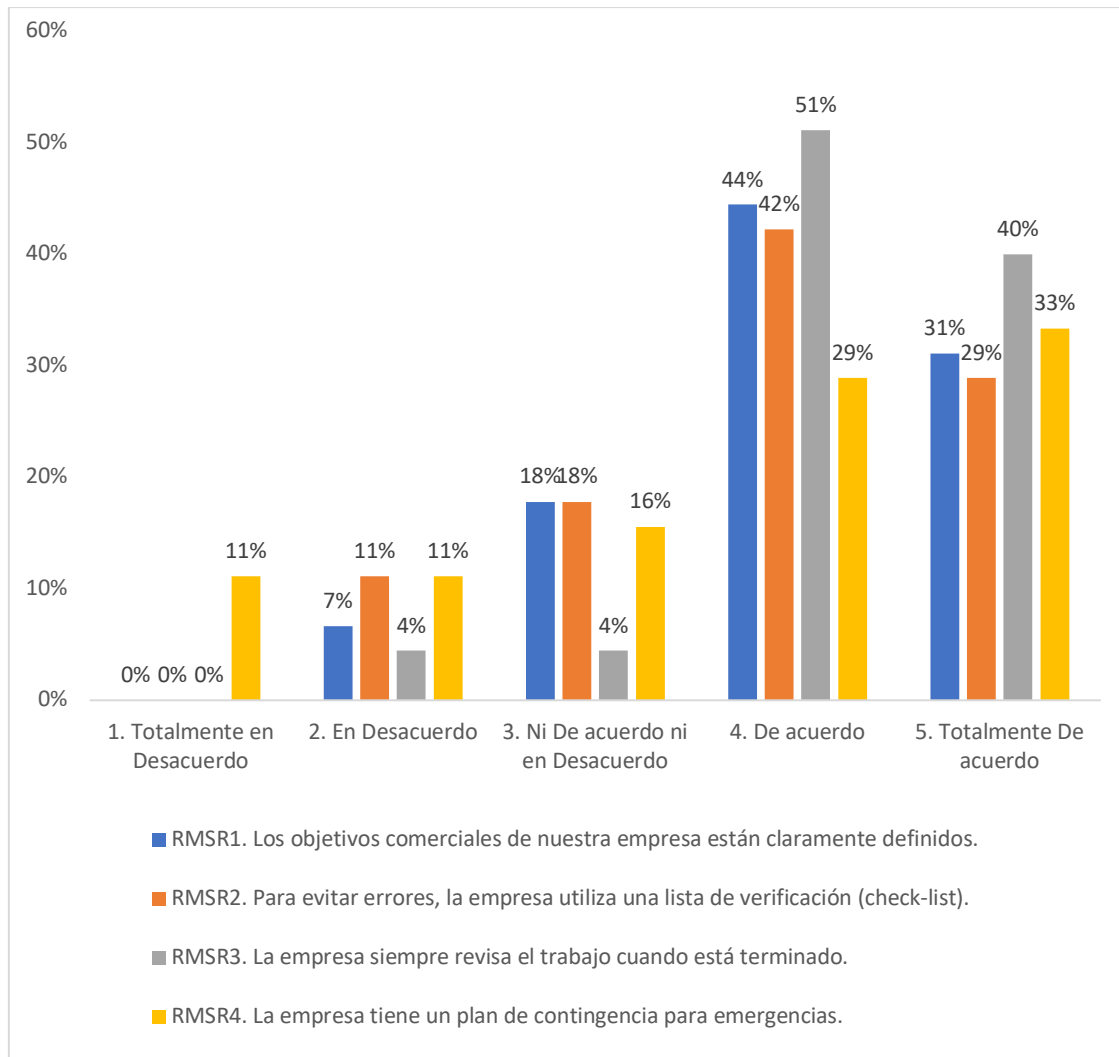


*Fuente:* Elaboración propia con datos de la investigación.

### Seguimiento de Riesgos

Este componente se integra por cuatro indicadores relacionados con el seguimiento de riesgos (RMSR) en las PYMES. En la figura 10 destaca un 44% de las empresas encuestadas están de acuerdo en que sus objetivos comerciales están claramente definidos. Con el fin de evitar errores, un 42% de las PYMES están de acuerdo en la utilización de listas de verificación. Por otro lado, un 51% está de acuerdo en que la empresa siempre revisa el trabajo cuando está terminado. Por último, se observa que un 62% de las empresas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener un plan de contingencia para emergencias, aunque hay una porción significativa que no está a favor de esta acción.

**Figura 10. Seguimiento de Riesgos.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

## Conclusiones

La falta de una comprensión integral y el insuficiente compromiso de la dirección resultan en una gestión de riesgos inadecuada, limitando la capacidad de las empresas para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades en un entorno competitivo. Para mejorar la resiliencia y competitividad de estas empresas, es crucial desarrollar una comprensión más profunda y una aplicación más amplia de los principios del ERM. Esto requiere no solo la adopción de herramientas y metodologías adecuadas, sino también un cambio cultural que promueva la importancia de la gestión de riesgos como un componente esencial de la estrategia empresarial.

Por otro lado, el desempeño organizacional combina indicadores financieros y no financieros cruciales para alcanzar objetivos estratégicos. Aspectos clave incluyen la eficiencia operativa, el desarrollo de empleados, la tecnología, la alineación estratégica y satisfacción del cliente, entre otros. En las PYMES, estos factores son vitales debido a su importancia en el desarrollo económico del país, su flexibilidad y su ágil adaptabilidad al mercado.

La ERM desempeña un papel fundamental en el rendimiento de las empresas al ayudarlas a manejar de manera proactiva, sistemática y estratégica los riesgos que enfrentan. Esto no solo protege a la empresa de posibles pérdidas, sino que también puede mejorar la eficiencia operativa y facilitar una mejor toma de decisiones. Al integrar ERM, las organizaciones pueden promover una cultura de gestión de riesgos que fomente la resiliencia, la innovación y la capacidad de adaptación frente a condiciones cambiantes del mercado y entornos complejos.

La muestra de las PYMES participantes en esta investigación está formada principalmente por personas físicas y mayoritariamente pequeñas empresas del sector servicios, con un control familiar predominante y una antigüedad de entre 1 y 10 años. La mayoría de los propietarios o gerentes de las empresas encuestadas son de género masculino y tienen estudios de licenciatura.

En la variable Desempeño Organizacional se analizaron cuatro componentes: Procesos Internos; Sistema Abierto; Sistema Racional y Recursos Humanos, se presentan los resultados más significativos:

En el componente Sistema Abierto, el indicador "Incremento en la satisfacción de los clientes" fue el mejor evaluado con un 44.4% que opinaron estar "Totalmente de acuerdo" y un 44.4% en "De acuerdo", esto porque es una parte esencial para la fidelidad y el desarrollo del negocio, ya que los clientes satisfechos suelen realizar compras repetidas y recomendar la empresa.

En el componente Recursos Humanos, el indicador "Mejora en la motivación/satisfacción de los trabajadores" fue el mejor calificado con un 53.3% que indicaron estar "Totalmente de acuerdo" y un 31.1% en "De acuerdo", este indicador es esencial para una PYME porque optimiza la productividad, disminuye la rotación de personal, mejora la atención al cliente, crea un ambiente de trabajo positivo y facilita la atracción y retención de talento, por lo que en conjunto, estos aspectos promueven el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

En la variable ERM se analizaron tres componentes: Identificación de Riesgos; Evaluación de Riesgos y Seguimiento de Riesgos. Los resultados más relevantes de cada componente se presentan a continuación:

Los resultados infieren que las PYMES muestran un compromiso en la Identificación de Riesgos a través de la asignación de personal calificado para realizar exclusivamente esta acción, así como la búsqueda de asesoría profesional, mientras que las prácticas sobre la contratación de expertos externos para realizar esta actividad no son concluyentes.

En el componente de Evaluación de Riesgos, el 67% de las PYMES se comparan constantemente con la competencia, mientras que alrededor del 50% realizan encuestas para medir la satisfacción de sus clientes. A pesar de esto, sólo un 38% de las empresas encuestadas ha implementado un programa de evaluación de riesgos.

Por último, en el componente Seguimiento de Riesgos, un 91% de las PYMES evaluadas opinó que la revisión del trabajo terminado es frecuente, siendo el indicador mejor evaluado en este componente. Por el contrario, sólo un 62% de las empresas tienen un plan de contingencia para emergencias, aunque una porción importante no está a favor de estos planes.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para mejorar el desempeño organizacional de las PYMES mediante el uso de la herramienta de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM).

Para observar una mejora en la evaluación de riesgos, es importante realizar encuestas de satisfacción del cliente periódicamente, en virtud de que esto no sólo es útil como herramienta para identificar posibles problemas antes de que se conviertan en riesgos significativos, además proporciona información relevante para mejorar productos y servicios.

De igual manera, se recomienda asignar recursos específicos para aumentar la capacitación del personal en gestión de riesgos y así contar con más empleados calificados que se dediquen exclusivamente a su identificación. También, los programas de formación pueden contribuir a la capacidad de la empresa en el manejo de riesgos de manera efectiva.

La asesoría externa para las PYMES es una muy buena acción porque proporciona conocimientos especializados, una perspectiva imparcial y mejora la eficiencia en la toma de decisiones y la implementación de estrategias, además de ayudar a adaptarse a nuevas tendencias y riesgos.

Si bien se menciona que las PYMES guanajuatenses encuestadas cuentan con planes de contingencia, el compromiso con su implementación suele ser insuficiente. Es esencial que las empresas no solo elaboren estos planes, sino que también se dediquen a ejecutarlos y actualizarlos adecuadamente para enfrentar eficazmente los riesgos y emergencias.

Otra acción para potenciar el desempeño de las PYMES es el mejorar la capacidad de adaptación a las demandas del mercado mediante la implementación de procesos flexibles y herramientas tecnológicas que permitan una rápida respuesta a las nuevas tendencias, dejar atrás los procesos tradicionales y no temerle a la innovación.

Por último, en el incremento de la cuota del mercado, las PYMES deben estudiar el mercado, optimizar sus productos, usar estrategias de marketing eficaces, explorar nuevos mercados o canales, mantener a los clientes leales y adoptar tecnologías avanzadas.

## Referencias

- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Burney, L. L., Henle, C. A., y Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>
- Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N. y Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gulati, R., Nohria, N., y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hasper, J., Correa, J., Benjumea, M., y Valencia, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506-524. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964010>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Hill, N., Roche, G., y Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes*. London: Cogent Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría, A. M., y Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International journal of project management*, 32(2), 327-340. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- Masroor, N., y Asim, M. (2019). SMEs in the Contemporary Era of Global Competition. *Procedia Computer Science*, 158(1), 632-641. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.097>
- Muñoz, D., y Cuadros, A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 319-338. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939004>

- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neves, S. M., Sanches, C. E., Pamplona, V. A., Da Silva, A. F., y Pereira, B. E. (2014). Risk management in software projects through knowledge management techniques: cases in Brazilian incubated technology-based firms. *International Journal of Project Management*, 32(1), 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.007>
- Oliveira, F., Pacheco, L., y Rodrigues, M. (2016). Risk Management in Portuguese “Excellence SME”. *Tourism & Management Studies*, 12(2), 135-144. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388746605015>
- Palacio, A. A., Arévalo, P. B., y Mantilla, D. M. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. *CienciAmérica*, 5(1), 51-62. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/44>
- Parnell, J. A. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 130-155. <https://doi.org/10.1108/00251741111094482>
- Pereira, L. E., y Cuero, Y. A. (2018). Gestión empresarial en la prevención de riesgos por parte de mipymes. *Suma de Negocios*, 9(19), 68-76. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2018.V9.N19.A8>
- Pérez, S. S., Cruz, D., y Piedra, V. M. (2014). El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses. *Acta Universitaria*, 24(1), 95-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41648308010>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Verbano, C., y Venturin, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 186-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84728717015>
- Wolf, J. A., y Pett, T. L. (2006). Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00167.x>