

**La importancia para la pequeña empresa de tener una estructura organizacional de gestión de riesgo que contribuya a identificar, mitigar y gestionar riesgos empresariales -ERM- en sus actividades diarias. Una mini revisión de literatura.**

*“La única práctica gerencial que ahora es constante, es la práctica de acomodarse constantemente a los cambios”.*  
William G. McGown

Luz Janet Pérez Otálvaro<sup>1</sup>

## INDICE

### Introducción a la gestión de riesgo

1. *La pequeña empresa en el entorno empresarial colombiano*
2. *La relación entre gobierno corporativo y gestión de riesgo empresarial*
  - a. *Gestión de riesgo empresarial*
  - b. *Componentes del ERM*
  - c. *La administración del riesgo empresarial*
3. *La pequeña empresa en el entorno empresarial colombiano.*
4. *Implementación del ERM: ¿costo o beneficio?*
5. *Conclusiones*
6. *Referencias Bibliográficas*

## Resumen

El empresario, en su actividad diaria empresarial, busca un objetivo de lucro. Para ello, es necesario enfrentar riesgos que, asumidos y controlados adecuadamente, llevan a la organización a posicionarse en el entorno empresarial que se encuentra. Por ello, el presente artículo inicia con la definición de los conceptos principales, a saber: la gestión de riesgo empresarial, ERM (por sus siglas en inglés) y la pequeña empresa. Este último concepto se aborda, teniendo como base la legislación y el contexto colombiano, la cual si bien alude a la pequeña empresa como creadora de empleo y de economía no habla sobre las herramientas que debería acceder para la adecuada gestión de riesgo. Igualmente, se plantea la importancia de incorporar una administración de riesgo que lleve a identificar, mitigar y controlar los riesgos empresariales, no solo intuitivamente, como suele hacerlo el empresario-propietario en las pequeñas empresas, sino también, de una manera más planificada y acorde a la estructura en este tipo de organizaciones.

**Palabras clave:** Pequeña empresa, gestión de riesgo empresarial ERM, gobierno corporativo, riesgo inherente, potencial y residual.

## Introducción

---

<sup>1</sup> Estudiante de la carrera de Contaduría Pública de la Pontificia Universidad Javeriana.  
[luz-perez@javeriana.edu.co](mailto:luz-perez@javeriana.edu.co); [luzjanet0912@contables.com](mailto:luzjanet0912@contables.com).

El riesgo está presente en todas las circunstancias humanas y pueden ser de diferentes tipos; es decir, en situaciones y ámbitos personales, laborales, espirituales, profesionales, académicos, empresariales, etc. Dichos riesgos suelen presentar en su concepción dos grandes ámbitos; a saber: *situaciones negativas y situaciones de oportunidad*. Así mismo, es importante diferenciar y, por supuesto, conceptualizar la diferencia entre *riesgo e incertidumbre*, los cuales, aunque estén muy ligados entre ellos, no implica igualdad.

Partiendo de una revisión documental, el presente trabajo tiene como objetivo describir la importancia de cómo una estructura organizacional de gestión de riesgo empresarial establecida en las pequeñas empresas puede contribuir al mejoramiento en la planificación de las actividades que conllevan la identificación y la mitigación de riesgos existentes y potenciales logrando así una mejor estabilidad empresarial, que, a su vez, se traduce en un eficiente desarrollo económico, financiero, social, tributario, y, por supuesto en una mejor estabilidad en recurso humano.

Es así que, es importante la identificación y la mitigación de los riesgos tanto existentes como potenciales, y, para tal efecto, cabe mencionar que, el riesgo es la incertidumbre que afecta negativamente el bienestar en el ámbito personal, o, en nuestro caso, el ámbito empresarial. Por ejemplo, existe la incertidumbre sobre si el dólar puede bajar mañana, lo que implica un riesgo para la compañía que hoy hizo una exportación, y, así mismo, por ende, recibirá menos pesos por dólar; y al mismo tiempo puede ser una oportunidad para la empresa que hizo una importación. Con todo ello, “cualquier situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo” Bravo & Sánchez, (2006).

Ahora bien, y de acuerdo con lo anterior, ¿a qué podemos llamar riesgo? (o, ¿qué es riesgo?). Según Bravo & Sánchez, (2006) “*el riesgo en forma general, es una medida de variabilidad de los posibles resultados que se pueden esperar de un evento y la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso por la severidad de su impacto o magnitud del daño*” (p. 4). Por otro lado, la incertidumbre se da cuando no se sabe con seguridad qué va a pasar en el futuro.

Con una idea clara sobre lo que conlleva el riesgo y la incertidumbre, la presente revisión de literatura está enfocada en la importancia en las actividades diarias de las pequeñas empresas de la identificación y la gestión de riesgos empresariales en las mismas.

Las empresas, en general, deben enfrentar situaciones de riesgo y de incertidumbre en todas las áreas y los aspectos de su conducción. Por tanto, la respuesta frente a dichos riesgos depende mucho de la estabilidad empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) constituyen un elemento clave de la estructura empresarial nacional, como bien se hace explícito, en el objeto de la Ley 590 de 2000, que dice en uno de los apartes del literal a):

*...en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos” [el énfasis es mío]. Sin embargo, dichas empresas “se caracterizan por su alto nivel de informalidad, su baja asociatividad, la estrechez de los mercados que atienden, su bajo nivel tecnológico y de capital humano y su limitado acceso a financiación del sistema financiero [el énfasis es mío]. (Sierra, 2008, pp. 24-25).*

Por lo expuesto, y debido al interés que tiene ello en el tema, se quiere integrar los conceptos hallados en la presente revisión de literatura sobre la gestión de riesgos empresariales (**Enterprise Risk Management, ERM**, por sus siglas en inglés) de tal manera que sirvan de herramienta para integrar el ERM en las pequeñas empresas. En otras palabras, a medida que van creciendo y evolucionando, las pequeñas empresas, así mismo, van creciendo sus riesgos, y, por ende, deben acrecentar su capacidad para hacerles frente con adecuados procesos de gestión del riesgo.

En lo hasta ahora planteado, cabe advertir que la mayor parte de la literatura sobre el tema se encuentra en inglés y enfocada (también en su gran mayoría) en empresas de gran envergadura. Por ello, al aterrizar dichos conceptos y tejerlos de una forma más sencilla y asequible para las pequeñas organizaciones, el empresario-propietario puede visualizar de una manera más clara, de acuerdo a su estructura organizacional, qué elementos de la gestión de riesgos le traen mayor beneficios económicos y, en consecuencia, mayor reconocimiento entre sus clientes y la competencia.

Por lo anterior, es importante señalar que, el manejo o desarrollo de una gestión de riesgos y por supuesto los elementos propios del mismo, será exitoso en la medida en que la conciencia del riesgo y la preparación para enfrentarlo, sean la brújula indispensable para el buen norte y desempeño de la empresa.

La metodología utilizada en pro de localizar los documentos bibliográficos para generar la presente mini revisión, consiste en centrarse en descriptores como: pequeña empresa, ERM, COSO, control interno, y gestión de riesgo. Dicha búsqueda se realizó en la base de datos EBSCO HOST: Business Source Complete, y en Academic Search Complete, en la Biblioteca Alfonso Borrero S.J., de la Pontificia Universidad Javeriana.

Los documentos mencionados son El Marco Integrado de gestión del riesgo emitido en septiembre de 2004 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), los artículos de revistas indexadas en inglés (5 artículos), en idioma Rumano (1 artículo); cuatro en español, a saber: la Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría (2 artículos), Revista de la Universidad de Antioquía (2 artículos). Finalmente, se tiene la colaboración del docente Paulino Angulo, conocedor del tema y cuyo aporte se incluye en el contenido de la revisión.

Para lograr el objetivo propuesto, el presente artículo se ha dividido en cuatro apartados. El primero hace referencia al concepto de la pequeña empresa, de acuerdo con la legislación y entorno empresarial colombianos. En los apartados segundo y tercero se tratará la relación entre gobierno corporativo, gestión de riesgo empresarial y el empresario: radar en la identificación del riesgo en las pequeñas empresas, respectivamente. Finalmente, un cuarto apartado que hace referencia a la implementación del ERM en la pequeña empresa: ¿costos o beneficios? del cual seguirán, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## **Contenidos**

### ***1. La pequeña empresa en el entorno empresarial colombiano.***

Existen en la legislación colombiana diversos criterios para la clasificación de las empresas como micro, pequeña y mediana. Esta clasificación se encuentra descrita en la Ley 905 de 2004 que modificó la Ley 590 de 2000.

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2 de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.00 I) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (II) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Se resume la clasificación de las empresas con la siguiente tabla:

Tipo	Número de Empleados	Activos totales (SMLMV)	Activos totales (\$) 2014
Microempresa	<=10	<= 500 (excluida la vivienda)	\$ 308.000.000
Pequeña	11-50	501-5.000	308.616.000 - 3'080.000.000
Mediana	51-200	5.001-30.000	3'080.616.000 - 18'480.000.000

*Fuente:* Sierra, J. H. G., & Londoño, D., A. B. (2008)

Para efectos de la presente mini revisión de literatura, y de acuerdo con la clasificación anterior, se expondrá el tema del Enterprise Risk Management, en las pequeñas empresas y su importancia en ellas. Cabe aclarar, sin embargo, como bien lo expresa García (2006, p. 76), “una empresa con 501 salarios mínimos de activos podría ser objeto de análisis y tratamiento similar al de una empresa con 5.000 salarios mínimos, cuando es evidente que las capacidades y posibilidades financieras y organizacionales son distintas”. Es decir, será por lo menos discutible que una pequeña empresa, con más activos que otra pueda necesitar una mejor estructura de riesgo empresarial, o que otra con menos activos, y viceversa.

De acuerdo a lo anterior, independiente de la infraestructura o monto de los activos, en general los empresarios de las empresas pequeñas, en su gran mayoría, no implementan un sistema de control de riesgos formalmente. Como si lo hacen de forma intuitiva. Sin embargo, esto no les impide, como bien se expuso anteriormente, ser parte de una máquina generadora de empleo y crecimiento de la economía; pero, teniendo un conocimiento mínimos de los conceptos de gestión de riesgo, puedan seguir siendo ese motor de la economía, ahora de manera más eficiente, eficaz y confiable y no solamente empíricamente.

Por otra parte, existen una serie de situaciones que son un común denominador para las empresas en general, y, por supuesto de una manera destacable en las pequeñas empresas, para tal efecto miremos a continuación lo que expresa Zevallos (2006):

No obstante lo anterior, aunque haya dicha heterogeneidad, existen algunas semejanzas en las PYMES de la región en cuanto a las problemáticas que puedan surgir para su desarrollo y su sostenibilidad; estas son de tipo: 1) financiero, 2) de recursos humanos, 3) de tecnología e información. A raíz de la investigación de las áreas problemáticas, se puede mencionar que en el caso colombiano el acceso al financiamiento es el tercer obstáculo más importante para los empresarios (luego de la violencia y los impuestos)". En cuanto al recurso humano, es un punto crítico para las empresas pequeñas, las cuales perciben la falta de personal capacitado que conlleva a la ineficiencia productiva. (p. 83).

Los conceptos anteriores son importantes para el desarrollo de la construcción del documento de mini revisión de literatura y por supuesto para el logro del objetivo propuesto, debido a que, se evidencia y se analiza cómo las condiciones del entorno influyen en la conducta de las pequeñas empresas y, por supuesto, en la capacidad que éstas tienen para responder a esta influencia identificando, controlando y mitigando los potenciales riesgos que puedan existir.

Igualmente se puede observar que, la literatura ofrece no solo en Colombia, sino a nivel Latinoamérica, el concepto de pequeña empresa ligada a las otras dos: micro y mediana. Es por ello que, si bien el tema va dirigido a las pequeñas empresas, fue necesario nombrarlas para una mejor comprensión y diferenciación entre ellas y así enmarcar o mejor justificar el deseo de la escogencia de una y no las otras.

## **2. *La relación entre gobierno corporativo y gestión de riesgo empresarial***

El empresario y propietario de la pequeña empresa es quien sabe el tejemaneje del producto o servicio que está ofreciendo. Conoce igualmente, en forma explícita o, en muchas ocasiones solamente intuitivamente la planeación estratégica (misión, visión, establecimiento de objetivos y metas) de la compañía, que le permite, como la brújula para un navegante, visualizar el norte y de esta manera sortear los riesgos, (y también las oportunidades), que afectan la creación de valor de su empresa. Según COSO, "la oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente a la consecución de objetivos" (2006, p. 16).

Sin embargo, no basta solo conocerla y saber que existe (la planeación estratégica). Es importante y hasta necesario analizar las condiciones del entorno que influyen en la conducta de las pequeñas empresas, y, por ende, la capacidad de respuesta a dicha influencia, para identificar, controlar y mitigar los riesgos que puedan existir. Para ello el empresario, como cabeza del gobierno corporativo, y sabiendo de los riesgos y oportunidades que enfrenta, debe distinguir las fuentes (proveedores, empleados, clientes, las nuevas tecnologías, los cambios en el entorno etc..) y consecuencias (disminución económica, fuga de personal calificado, competencia especializada) de los mismos.

De acuerdo a lo anterior, se podría mencionar como fuentes el desconocimiento del límite de riesgo que, trae como consecuencia, una pérdida por asumir un mayor nivel de riesgo de lo soportado o en su defecto una falta de ganancia porque el nivel de riesgo asumido fue bajo a comparación del que hubiera podido soportar.

Por lo tanto, es necesario crear un sistema adecuado de control de riesgos, como el que analizaremos a continuación.

Según Redding:

“El ERM no está incluido en las prácticas comerciales de la mayoría de las empresas, pero existe una tendencia cada vez mayor a implementarlo”. Por lo anterior, ya no es un privilegio para empresas de gran envergadura con un sistema organizacional complejo, tener un sistema de riesgos. Los dueños y los administradores de las pequeñas empresas, son conscientes de que existen dichas empresas porque generan valor (para sus propietarios, para el Estado, para la creación de empleo, etc.). (2006, p. 3-30)

En efecto, el gobierno corporativo juega un papel sumamente crucial para proteger a la empresa de los riesgos –inherentes, potenciales y residuales- que puedan de una u otra manera interferir con el buen curso de los negocios. Para las empresas pequeñas es todo un reto, y en especial, para el gobierno corporativo de las mismas, clasificar y delegar adecuadamente los riesgos, sin que piensen en la inmediatez y el afán de la producción o la comercialización. Pues, precisamente esa clasificación juiciosa permitirá en el futuro un mayor control de los factores negativos que puedan afectar el entorno empresarial de la empresa, y por ende, evitar un mal peor que el inicial, como es el de que el riesgo residual (por no haber tenido un adecuado control) pueda convertirse nuevamente en un riesgo inherente.

#### *a. Gestión de riesgo empresarial.*

Antes de dar paso al concepto central del presente documento, es importante mencionar que, no existe un paso único o simple que pueda enfocar la implementación del ERM en las pequeñas empresas. Es decir, que se pueda estandarizar que se debe medir los riesgos y controlarlos al mismo tiempo, o solo medirlos o solo controlarlos. Lo anterior, debido a raíz de la diversidad de ambientes empresariales, culturas organizacionales, necesidades propias y a veces hasta necesidades únicas de infraestructura o manejo de las áreas corporativas de las mismas compañías.

COSO define el ERM de la siguiente manera:

“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y otro personal de la entidad, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñando para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad”. (COSO, Administración de Riesgos Corporativos –Marco Integrado, 2005, p. 17)

Así lo anterior, una gestión de riesgo empresarial, dependerá de la necesidad de cada organización. Sin embargo, habrá un común denominador, independiente de la organización, y es que le permite a la organización optimizar los recursos con los cuales asume los riesgos; a los acreedores estar más pendientes sobre las posibles causas y efectos de que generan los riesgos; y en general a todo el público que de una u otra manera interactúa con la organización. Con todo y lo anterior, demos paso a los elementos del ERM.

#### *b. Componentes del ERM*

El ERM consta de ocho componentes interrelacionados. Estos se derivan de la manera cómo el empresario-propietario encargado de la dirección lleva el negocio, u que se integran en el proceso de administración. Los componentes son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Definición de objetivos.
- Identificación de incidentes.
- Evaluación de riesgos.
- Respuesta a los riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo. (COSO, Administración de Riesgos Corporativos –Marco Integrado, 2005, p. 22)

Ya en este punto, y, entendiendo aún más el COSO ERM, se puede visualizar y concluir de forma parcial, que este no es un asunto exclusivo de empresas grandes o de una estructura organizacional compleja. Es un proceso que se puede implementar en las pequeñas empresas (formales o informales), pues, cada una a su vez, tiene capacidades y necesidades de gestión de riesgos diferentes de las de otras empresas, y así no habrá dos entidades que apliquen el mismo ERM ni, por lo tanto, ello será una camisa de fuerza para su creación o su implementación.

### *c. La administración del riesgo empresarial*

La administración del riesgo empresarial ya no debe catalogarse como “talla única” para las grandes empresas, también las empresas pequeñas deben incorporar, aunque sea paulatinamente, su planeación estratégico con las herramientas del ERM. Según Lara (2007), explícita: “la administración del riesgo hoy día representa una de las principales herramientas gerenciales para lograr los objetivos del negocio (p. 13)”. Dicha administración le permite empresarios-propietarios identificar la mayoría de los riesgos de negocio, tales como: financieros, operacionales, sociales, éticos y ambientales.

Además de los antecedentes, los elementos, los roles y los objetivos de la gestión de riesgos, el mismo autor, hace un recorrido claro sobre la gestión de riesgo empresarial (ERM) empezando por su definición y abarcando los elementos claves (determinación de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos) para su adecuada implementación y el éxito del proceso. Dichos elementos proveen a la organización de las herramientas necesarias para elaborar adecuadamente los objetivos estratégicos corporativos que, sin caer en la exageración, llegan a hacer la columna vertebral al hablar de la implementación y desarrollo del ERM.

Dada la importancia de los objetivos empresariales es necesario que exista un grupo interdisciplinario de integrantes que trabajen en equipo y que interactúen entre ellos para lograr no solo el logro de los objetivos empresariales, sino lograr una actitud de cooperación para la consecución de los mismos. Es así que, dicho grupo de integrantes está conformado por: la junta directiva, la dirección, la administración, oficial de riesgos, auditores externos y demás personal de la organización. Cada uno de ellos tiene un rol específico dentro de la compañía que no solo permite encauzar las actividades para alcanzar un bien y meta común sino que permite la interrelación para la identificar, afrontar, mitigar y eliminar los posibles riesgos inherentes y residuales que puedan surgir en la empresa.

Por consiguiente, es importante afianzar la importancia de los objetivos estratégicos del negocio, porque, la consecución de los mismos permite que la gestión de riesgo empresarial, encabezada por el director de la misma, sea una tarea en la que todos aporten para la identificación y mitigación de dichos riesgos. En la empresas pequeñas no es común tener un departamento de auditoria interna, y mucho menos un auditor interno, y demás de que, no es

común, tampoco es obligatorio de acuerdo al monto de sus activos. Sin embargo, es muy conveniente y hasta necesario sí tener una gestión de riesgo que permita la identificación de los riesgos y en la mitigación o eliminación de los mismos porque en cierta forma puede ser menos costoso prevenirlos, controlarlos y mitigarlos, a que se conviertan en una bola de nieve, transformada en una avalancha de problemas que la compañía no podrá enfrentar y solucionar.

Finalmente y trayendo a colación a (Vásquez, 2009), “la interrelación entre la gestión de riesgos y el gobierno corporativo, no es más que un conjunto de acciones y actividades donde la unión la intersección de esas mismas actividades llevan y conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos” (p. 62).

### ***3. El empresario: radar en la identificación del riesgo empresarial en la pequeña empresa***

Al conversar con el profesor Paulino Angulo, experto en el tema de Administración de Riesgo Empresarial, se pudo constatar que, los empresarios de las pequeñas empresas son quienes se encargan de todo, quienes gestionan qué se debe hacer y cómo se debe hacer. Por ende, al tener un mar de responsabilidades, también tienen un mar de preocupaciones que muchas veces deben clasificar en urgentes e importantes. Tarea que, ciertamente a simple vista parece fácil, (porque al fin y al cabo es dueño y conecedor de su propio negocio), pero que a la larga solo deja que el caminar diario diga la última palabra.

El profesor Paulino Angulo plantea al respecto:

¿Cuál puede ser el problema para los pequeños empresarios? El pequeño empresario tiene un déficit que es la información, porque las grandes empresas tienen áreas y personas que se dedican exclusivamente a investigar, a leer temas actuales, a percibir constantemente el cambio empresarial que tiene el nicho de mercado de su objeto social, a estar pendientes de lo que está sucediendo en el mundo. En la pequeña empresa ¿quién se encarga del todo?: El gerente.

Es por lo anterior que, el identificar los objetivos, los riesgos, los controles, y las señales de alerta, no es tan fácil, y por consiguiente, resulta aún más difícil asumir e identificar los mismos riesgos. Ese es el peligro, de dar todo por hecho que las cosas tan obvias no son importantes o peor aún no representan el riesgo inminente y hasta catastrófico que por sí mismas pueden contener. Resulta que la identificación de lo obvio es la diferencia entre la vida y la muerte empresarial o la diferencia entre el éxito y el fracaso o inclusive entre tener riqueza abundante o trabajar para simplemente sobrevivir.

Siguiendo con Angulo (2014):

El empresario de la pequeña empresa veces se preocupan por la competencia del frente o del lado y no hay preocupación por el entorno mundial que, en cierta manera, puede pegarles más fuerte, y puede sacarlo con mayor facilidad del mercado empresarial, que el competidor que tiene al lado. Asume un riesgo residual, pero este, debe ser menor o igual al apetito al riesgo. , pues el riesgo residual llevarlo a cero es muy difícil Pero, ¿cómo se puede mitigar los riesgos si no se está bien informado? El problema de la falta de la información es grave para el pequeño empresario.

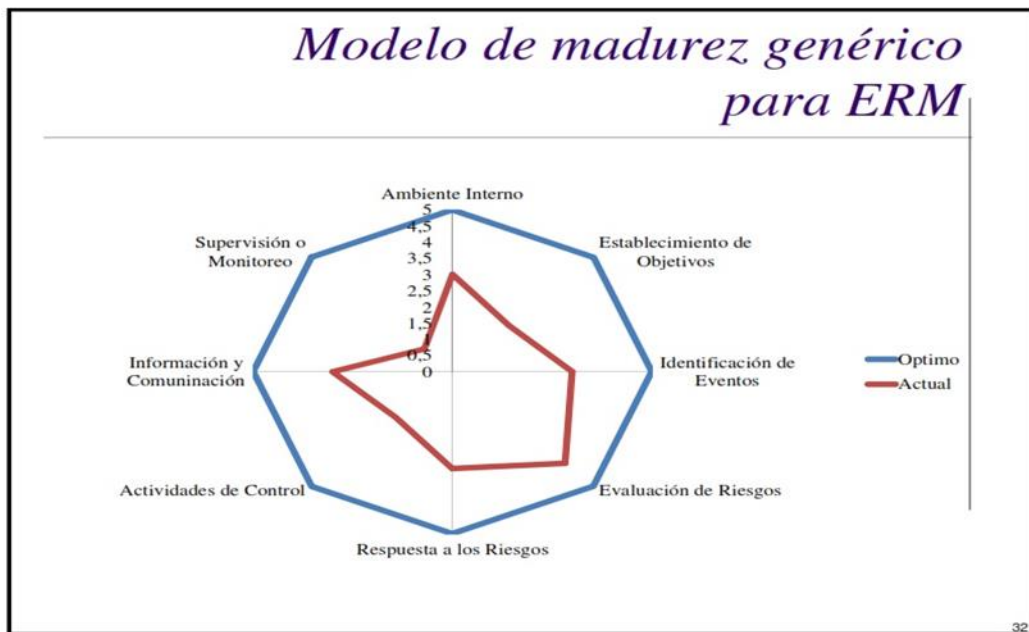


Se infiere que, la falta de información descrita anteriormente, tiene diversas consecuencias que afectan no solo el desempeño empresarial sino la estabilidad a mediano y largo plazo de la organización. Es importante pues, estar informado referente al entorno, a las políticas y leyes generales etc., para que así, sea más fácil la identificación de los riesgos, y por ende la posibilidad de medirlos, priorizarlos y tomar la decisión adecuada. Y esa decisión será para: evitarlos, mitigarlos, aceptarlos y pasarlos. El mayor riesgo es no identificar a tiempo los riesgos o peor aún no gestionar adecuadamente una situación que puede impactar negativamente el curso normal del negocio. Pero, ¿a qué hora el dueño del negocio hace todo eso?

Por ende y como conclusión parcial, hay oportunidad, necesidad y por supuesto importancia de implementar el tema de riesgos en la pequeña empresa. Por una parte porque el pequeño empresario tendrá sobre la mesa todo el posible abanico de probabilidad e impacto de los riesgos, bajo un modelo específico o ya probado. Y por otra parte, ellos podrán seguir manejándolos intuitivamente, pero ya con un grado mayor de escepticismo. Por lo tanto, la utilización de uno u otro, dependerá principalmente impacto que los mismos riesgos tengan en la organización empresarial.

Para constatar lo anterior, se realizó una pequeña entrevista a dos propietarios de pequeñas empresas, para justificar el conocimiento que éstos tenían de los riesgos en sus propias organizaciones. Las preguntas realizadas fueron suministradas por el profesor Paulino Angulo (2014), basadas en los ocho componentes del ERM, enumerado en el segundo apartado de este documento. Seguidamente, se plasmó en un gráfico llamado radial, suministrado por el mismo profesor para evidenciar que en cada uno de los ítems de los elementos del ERM, están lejos de ser una realidad y un conocimiento básicos de los empresarios de las pequeñas empresas.

La parte azul que es el contorno del octágono, es la calificación ideal de conocimiento básico de gestión del riesgo empresarial. La parte naranja es el resultado, con base en las preguntas de la encuesta, de las respuestas de los empresarios y la evidencia igualmente que, están alejados de un mecanismo adecuado para prevenir, mitigar y controlar los riesgos.



Es de aclarar que el alcance de este documento es una mini revisión de literatura y, por lo tanto, las dos entrevistas realizadas se hicieron solo con fines ilustrativos y conceptuales. Por lo tanto, la intención fue plasmar de forma gráfica lo lejos que están (en su mayoría- los empresarios-propietarios) no de comprender los riesgos a los cuales se enfrentan (pues quién más que ellos lo saben), sino de aterrizar esa comprensión y esos conceptos a la realidad y enfrentarlo adecuadamente. Y por otra parte, esta los fines conceptuales, porque podrían aplicarse en posteriores estudios, un poco más profundos y con mayor alcance. En conclusión, dar un mayor alcance a la revisión documental dependerá de la intención con la cual se utilice.

#### **4. *Implementación del ERM: ¿costo o beneficio?***

En este último apartado, después de hacer un recorrido por conceptos relevantes sobre riesgo, incertidumbre, objetivos estratégicos, etc., y a lo largo del mismo, se ha tenido la oportunidad de tener información no solo sobre los beneficios del ERM en las empresas, sino que expresa ciertas limitaciones en la implementación del mismo –de una forma muy somera.

Estas limitaciones han sido enfocadas principalmente al factor humano, queriendo decir que, el concepto propiamente del ERM es bueno y necesario, y que lo que lo hace no tan efectivo son las inadecuadas evaluaciones del riesgo y su respectiva respuesta; sino el bajo grado de diligencia al examinar la relación entre los beneficios y los costos derivados de la toma decisiones sobre la aceptación, la reducción o eliminación de los riesgos.

Asimismo, los resultados obtenidos en la presente revisión de literatura evidencian, de forma muy simple, cómo las condiciones del entorno influyen en la conducta de las pequeñas empresas, y por ende, en la capacidad de respuesta a esa influencia para identificar, controlar y mitigar los potenciales riesgos que puedan existir.

Y el concepto de riesgo asociado cumplir con la protección de objetivos. Por lo tanto, la presentación de la metodología es útil no sólo los auditores, sino también personal responsable de diversas organizaciones.

Según Abella (2006), quien es Manager del grupo de Gestión de riesgos de PWC, describe:

La importancia de la gestión de riesgos en el negocio, más allá de una moda, es un pilar fundamental de creación de valor de corto y largo plazo para las compañías. Plantea los objetivos, elementos y beneficios del COSO II o ERM. Igualmente, plantea que se debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar (Abella 2006, p. 23).

Una gestión de riesgos corporativos, se traduce en varios beneficios para las organizaciones. Cada empresa tiene una visión y misión la cual determina sus objetivos y los mecanismos, metas y estrategias para el logro de dichos objetivos empresariales. En otras palabras, representa más beneficios que costos la implementación de la gestión de riesgo empresarial en las pequeñas empresas a mediano y largo plazo, pues a corto plazo si representaría un poco más costoso, debido primordialmente, a la adquisición de conocimiento y experiencia que pueda representar dicho tema.

Por otra parte, Ballou y Heitger (2005) consideran:

La implementación del MARCO ERM es más como una necesidad que, como un lujo. Ellos plantean que, dicha implementación, se logra a través de la interrelación de los ocho (8) componentes, poniendo un énfasis especial sobre los riesgos que rodean la compañía por medio de las cuatro (4) categorías de riesgos, a saber: riesgos estratégicos, operacionales, de informes y de cumplimiento (2005, p.2).

Cabe señalar, que independiente de la administración de riesgo que se tenga implementada, o que se vaya a implementar, sea esta sofisticada o con herramientas muy coloquiales e informales; de nada valdrían si no los encargados de dicha gestión no poseen una conciencia adecuada (transparente) y una evaluación integral de todos y cada uno de los asuntos pertinentes que atañen no solo a la compañía, sino a todo su entorno económico, social, cultural y hasta nacional.

De acuerdo a lo anterior, se puede añadir lo que Ballou y Heitger (2005) dicen al respecto:

Como resultado de los fracasos empresariales altamente publicitados, escándalos y fraudes durante los últimos años, los altos directivos deben ahora cumplir con una serie de leyes, reglamentos que piden fortalecer el gobierno corporativo y la gestión de riesgos. Para ayudarles a cumplir, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) emitió su marco de gestión del riesgo en toda la empresa en septiembre de 2004” (2005, p. 1).

En todo caso, la gestión de riesgo empresarial, se centra en fortalecer a las compañías, para que así, ellas mismas desarrollen estrategias de administración de riesgos, enfocadas a la identificación, medición, mitigación y monitoreo de los mismos. Puede resultar, en primera instancia, un proceso complejo que indiscutiblemente variara de una organización a otra; pero que sin duda, dichas estrategias necesitaran supervisión, planeación y cambios continuos a medida que va evolucionando y posesionando la organización.

En resumen, la implementación del Enterprise Risk Management –ERM- es beneficiosa desde cualquier perspectiva que se mire: económico, financiero, social, productivo. Sin embargo, dependerá mucho de la expectativa que tenga el empresario-propietario de su negocio y su filosofía de encarar y asumir las diversas situaciones o eventos que puedan surgir sean estas oportunidades o riesgos. En esa medida, la aceptación o no de una cultura de riesgo adecuada, dependerá de la disposición para seguir un derrotero y una estructura organizada con una planeación estratégica definida que le permita a las pequeñas empresas sobresalir en su entorno empresarial.

## **Conclusiones**

Los empresarios de las empresas pequeñas, en su gran mayoría, no implementan un sistema de control de riesgos formalmente. Sin embargo, lo hacen de forma intuitiva, y si bien, en algunos casos les da resultado dicha intuición, en otros por el contrario no es así. Es así pues, que conociendo los conceptos mínimos de gestión de riesgo, puedan estandarizar un proceso simple y agradable, de acuerdo a su tipo de negocio e infraestructura, para regular de manera más confiable y no solamente empíricamente, los riesgos empresariales a los que están expuestos.

Es un gran desafío lograr una eficiente y eficaz gestión de control de riesgo en organizaciones, donde lo que importa es la inmediatez de las operaciones diarias y no necesariamente la planificación del futuro. Es por eso, la apremiante necesidad e importancia de realizar una adecuada planeación estratégica en la organización por parte de los administradores-propietarios, para encaminarla a una adecuada consecución de los objetivos, por ser ellos mismos propietarios y concedores de su entorno y de su negocio

La importancia de implementar una gestión de riesgo empresarial, es fundamentalmente, concientizar al empresario que deben estar organizados para las eventualidades que puedan o no pasar. Igualmente, predecir de forma concreta y aterrizada toda –o por lo menos la mayoría- de las probabilidades y los impactos que puedan surgir en el curso normal de las actividades diarias empresariales.

En una evaluación preliminar que se realizó para verificar el conocimiento de los riesgos por parte de los empresarios, se pudo constatar que dicho conocimiento es muy intuitivo y más emocional, porque como ellos mismos dicen “yo tengo mi negocio en mi cabeza”. Dicha evaluación consistió en una serie de preguntas con base a los ocho (8) componentes del Enterprise Risk Management –ERM- se hizo una pequeña evaluación para tener una percepción para una investigación posterior.

La investigación posterior sugerida, va encaminada a realizar encuestas o entrevistas de una manera más estadística y formal para comprender mejor en dónde están fallando más los empresarios-propietarios y por ende que se podría hacer para la implementación del ERM sea un éxito empresarial y no solo palabras bonitas plasmadas en la planeación estratégica de la compañía.

## Referencias Bibliográficas

- Abella Rubio, Ramón. “COSO II y La Gestión Integral de Riesgos del Negocio. Febrero 2006”. [en línea]; disponible en: <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>;
- Angulo Cadena, Paulino. “Clase ERM nov 2014 v2”.
- Ballou, B., & Heitger, D. L. (2005). “A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management--Integrated Framework”. En: *Management Accounting Quarterly* 6(2), pp. 1-10
- Colombia, Congreso de la República (2004, 30 de agosto). “Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”. *Diario Oficial*, 45.628, 2 de agosto de 2004 [en línea]; disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>; recuperado noviembre 2 de 2014.
- Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *ERM Risk Assessment in Practice*”. [en línea]; disponible en: <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>; consultado 24/11/2014.
- “Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *ERM Risk Assessment in Practice*”. [en línea]; disponible en: <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>; recuperado noviembre 5 de 2014.
- “Coracioni, A. (2012). “Procesul de analiză a riscului și implementarea sistemului de control intern. (Romanian)”. En: *Audit Financiar*, No. 10 (91), pp.7-14. “Risk Process Analysis and Internal Control System Implementation. (English)”.
- Enriques, L., & Zetsche, D. (2013). “The Risky Business of Regulating Risk Management in Listed Companies”. En: *European Company & Financial Law Review*, No. 10 (3), pp. 271-303.
- García, J. A. C. (2006). “Algunas reflexiones en torno a la interacción de los contadores públicos en las pequeñas empresas\*”. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (49), 71-86. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/198677555?accountid=13250>; recuperado noviembre 2 de 2014.
- Kamiya, M. (2012). *El apoyo a la Pyme en América Latina*. (Spanish). *Debates IESA*, 17(4), pp. 26-31.
- Krstić, J., & Đorđević, M. (2012). “Internal control and enterprise risk management - from tradicional to revised COSO model”. En: *Economic Themes* No. 50(2), pp. 151-166.
- Lara Rojano, José Antonio (2007). “El auditor interno en la gestión de riesgos del negocio”. En: *Cuaderno de contabilidad y auditoría*. No. 2, pp. 11-39.
- “Ley 590 de 2000 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas” [en línea]; disponible en: <https://bases.javeriana.edu.co/f5-w->

[687474703a2f2f777772e6a7572697665727369612e636f6d\\$\\$/Colombia/detalles.aspx?id=353916](http://687474703a2f2f777772e6a7572697665727369612e636f6d$$/Colombia/detalles.aspx?id=353916); recuperado noviembre 2 de 2014.

McNally, J. (2014). COSO II: "The Transition". En: *Pennsylvania CPA Journal*, No. 85 (1), pp. 1-6.

Redding, Kurt F. (2009) *Auditoría Interna servicios de aseguramiento y consultoría*. Altamonte Springs, Florida: Editor: *Institute of Internal Auditors*.

Sierra, J. H. G., y Londoño, D., A. B. (2008). "RSE y MIPYMES, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia\*". *Contaduría, Universidad De Antioquia*, (52), 15-44.

Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/198663404?accountid=13250>; recuperado noviembre 2 de 2014.

Vásquez Bernal, Ricardo (2009). "Sistemicidad del gobierno, la gestión y el aseguramiento en el contexto del riesgo". En: *Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría*. LEGIS. No. 37, pp. 44-76.

Zevallos V., E. (2006). "Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresa en América Latina (Spanish)". En: *Cuadernos De Difusión*, 11 (20), pp.75-96.